2
منشورات
Academies
مجموعة الأكاديميات الدولية

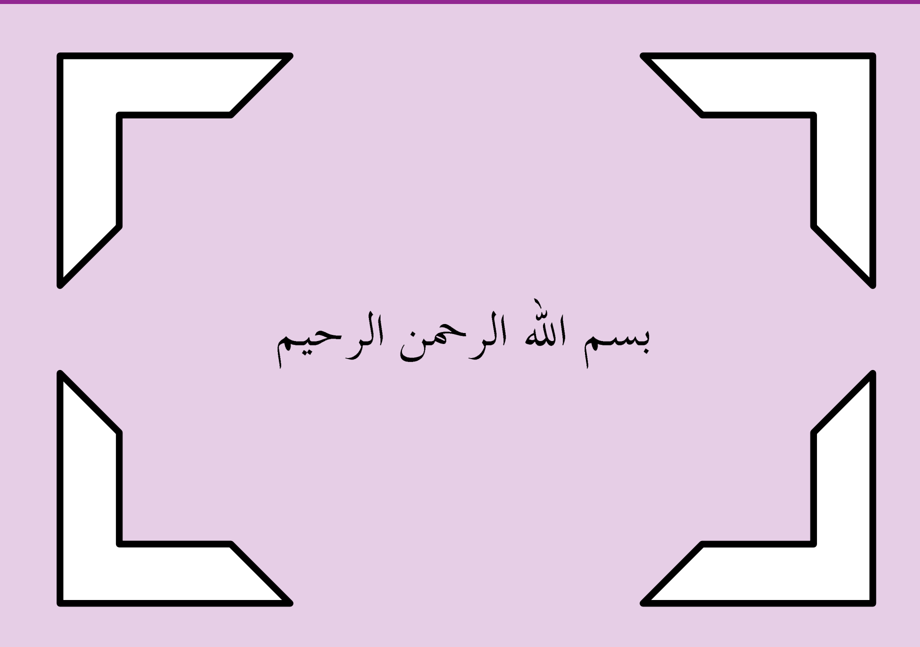
سلسلة إضاءات

القيادة

تأليف

د. إدريس أوهلال

سلسلة إضاءات

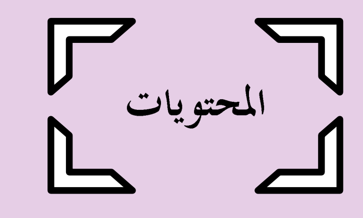


بسم الله الرحمن الرحيم



الكتاب	إضاءات 2: القيادة
المؤلف	د. إدريس أوهلال
الإصدار	الأول 2016
الناشر	مجموعة الأكاديميات الدولية




المحتويات

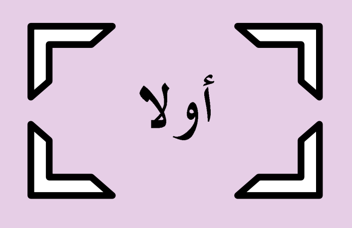
مقدمة

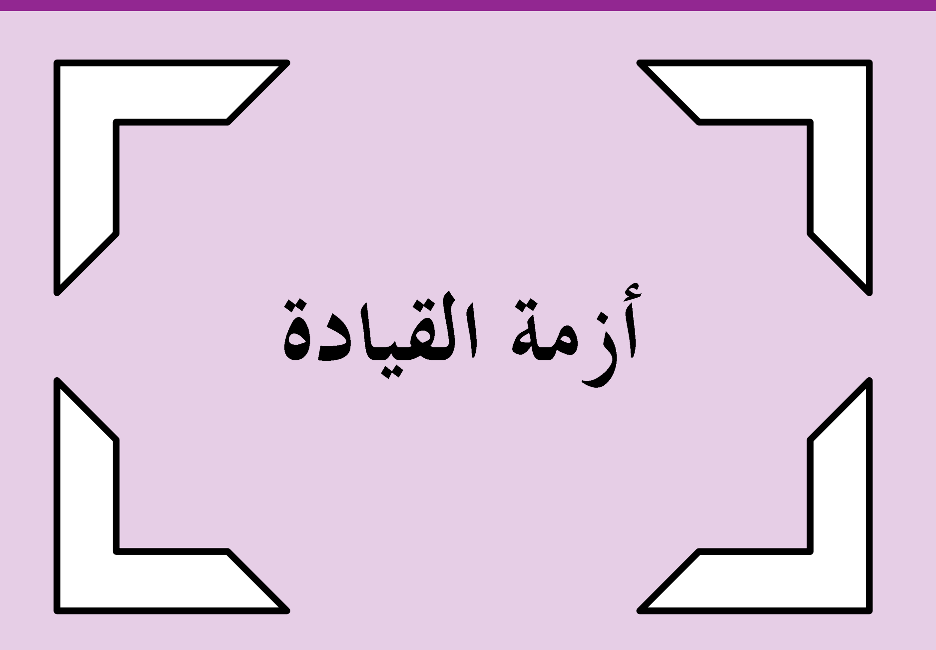
ثلاث أزمات تفسر إخفاقات الماضي، وتعمق جراحات الحاضر، وتحاصر آمال المستقبل: أزمة القيادة، وأزمة الاستراتيجية، وأزمة التنظيم. ثلاث أزمات تعاني منها الإدارات العامة والشركات الخاصة والجمعيات والمنظمات عندنا ولا تزال.

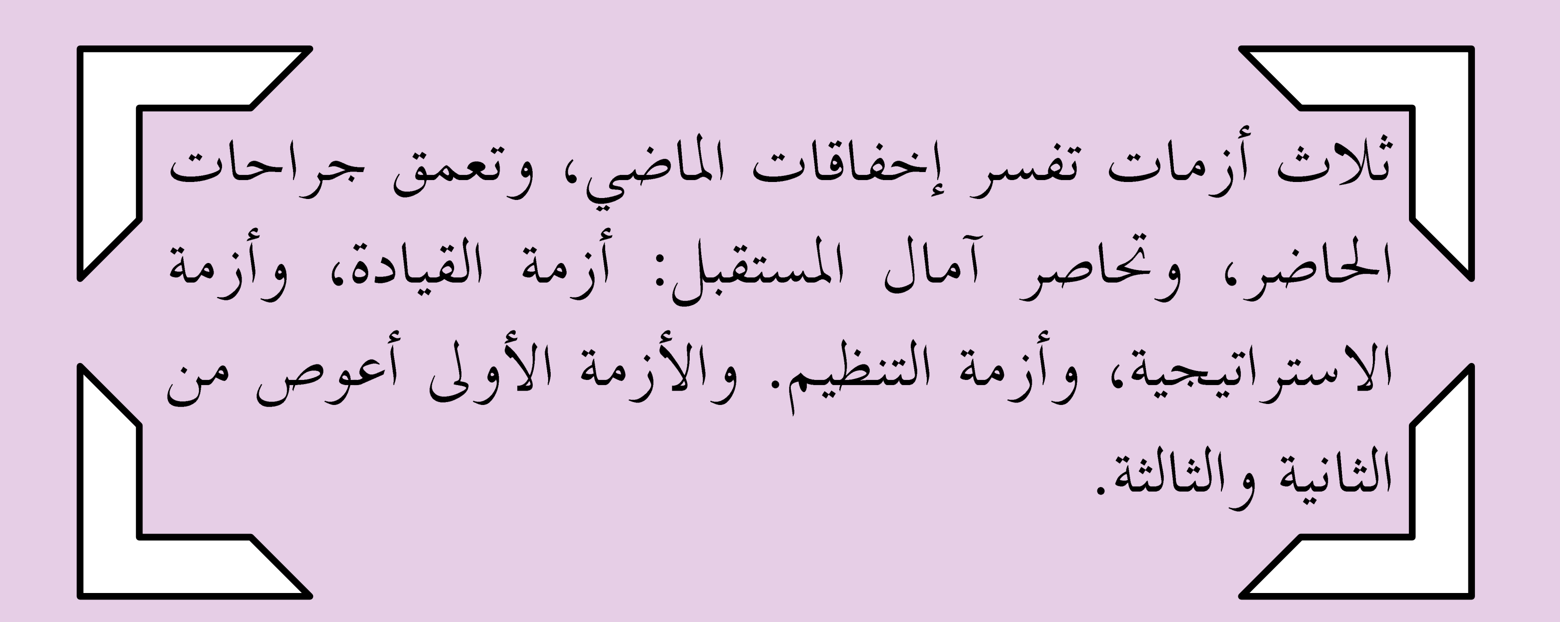
والأزمة الأولى أعوص من الثانية والثالثة؛ فلنا من ترهل القيادات وضعف أدائها ما يكفي لتأليف موسوعة في العود الأبدي لتجارب الفشل. لكن لدينا أيضا من نماذج القيادة الناجحة والفعالة ما يدعو للفخر والاعتزاز، ويوفر نماذج حية للدراسة والتحليل.

كانت أزمة الاستراتيجية هي الدافع الأساس لي في ما ترجمت من أدوات ومنهجيات في التشخيص والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وفي ما كتبت من مقالات في موضوع الاستراتيجية خلال السنوات الماضية. وعندما نشرت كتابي "فقه الاستراتيجية" قمت بتوضيح الكثير من المفاهيم، وضبط الكثير من المبادئ، وبناء الكثير من النماذج. تحدثت عن التفكير الاستراتيجي، والفعل الاستراتيجي، والحقل الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي... وحاولت جهد الإمكان أن أساهم في بناء مفاهيم ومبادئ وأدوات فقه الاستراتيجية بما يساعد كل من يهمه الأمر للخروج من أزمة الرؤية وغموض المشروع.

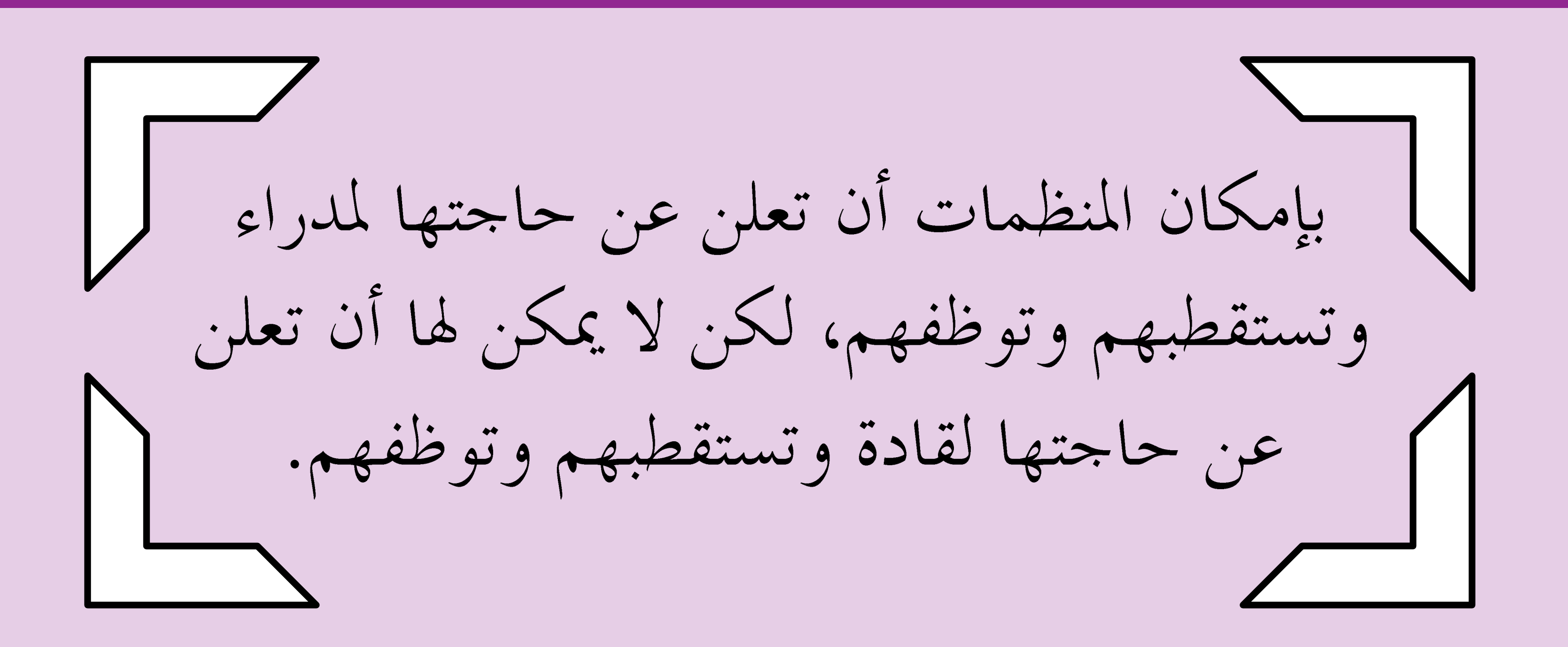
بعد "فقه الاستراتيجية" أنتقل الآن للكتابة عن القيادة.. عن "فقه القيادة". وأسأل الله عز وجل أن يبارك في الوقت والعمر للكتابة مستقبلا عن "فقه التنظيم".


أولا


أزمة القيادة


ثلاث أزمات تفسر إخفاقات الماضي، وتعمق جراحات الحاضر، وتحاصر آمال المستقبل: أزمة القيادة، وأزمة الاستراتيجية، وأزمة التنظيم. والأزمة الأولى أعوص من الثانية والثالثة.

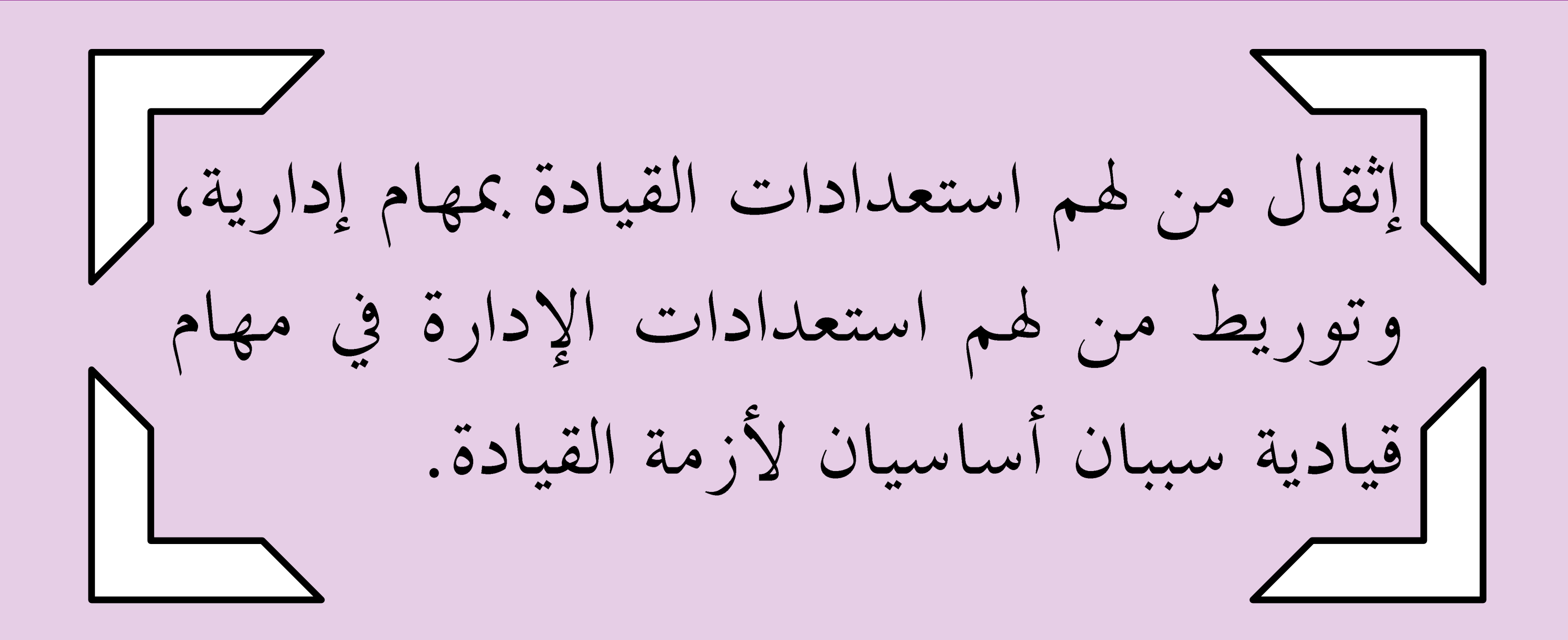
إضاءة 1


بإمكان المنظمات أن تعلن عن حاجتها لمدراء
وتستقطبهم وتوظفهم، لكن لا يمكن لها أن تعلن
عن حاجتها لقادة وتستقطبهم وتوظفهم.

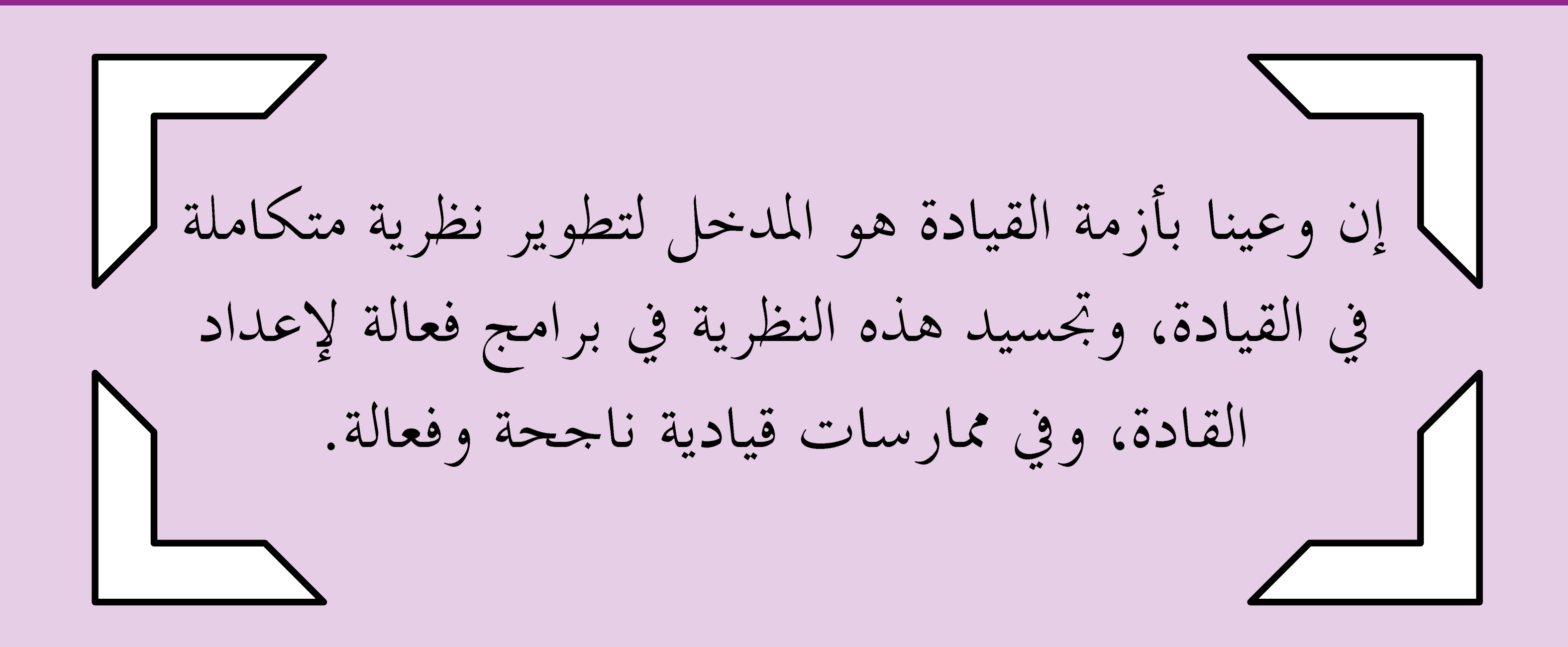
إضاءة 2

لنا من ترهل القيادات وضعف أدائها ما يكفي لتأليف موسوعة في العود الأبدي لتجارب الفشل. لكن لدينا أيضا من نماذج القيادة الناجحة والفعالة ما يدعو للفخر والاعتزاز، ويوفر نماذج حية للدراسة والتحليل.

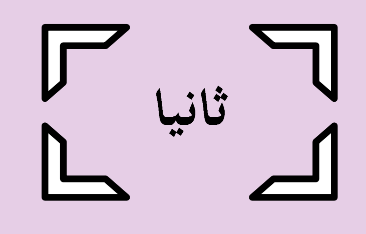
إضاءة 3

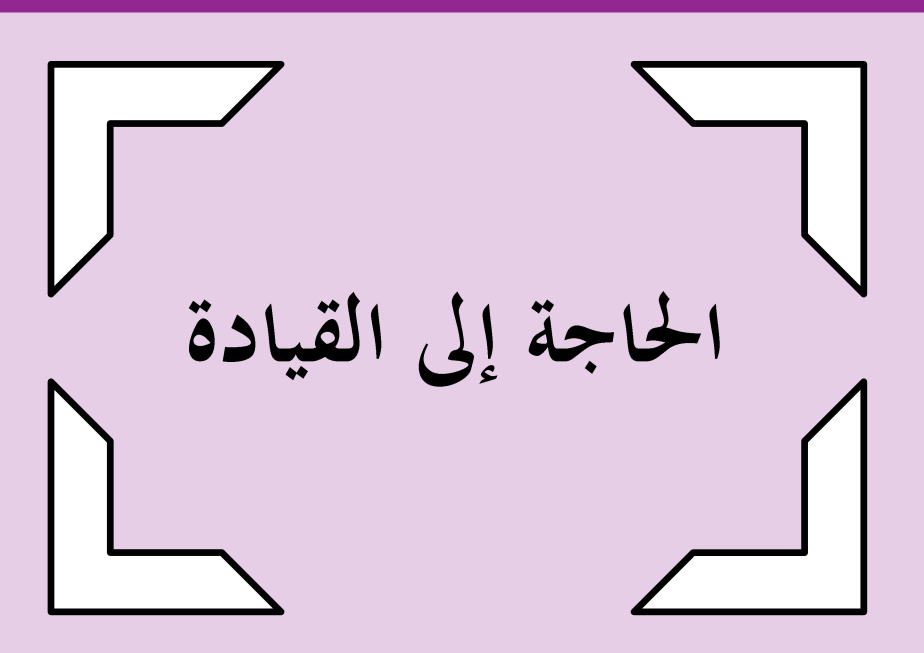

إثقال من لهم استعدادات القيادة بمهام إدارية،
وتوريط من لهم استعدادات الإدارة في مهام
قيادية سببان أساسيان لأزمة القيادة.

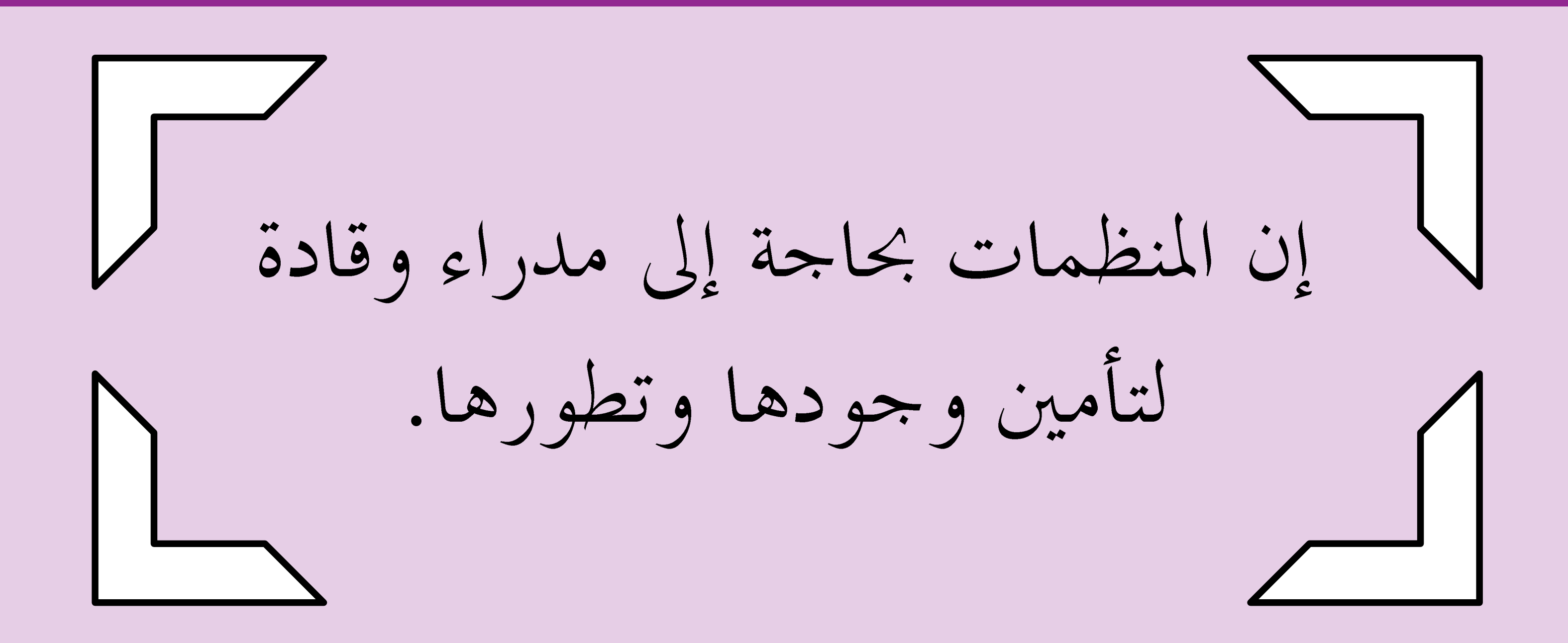
إضاءة 4


إن وعينا بأزمة القيادة هو المدخل لتطوير نظرية متكاملة
في القيادة، وتجسيد هذه النظرية في برامج فعالة لإعداد
القادة، وفي ممارسات قيادية ناجحة وفعالة.

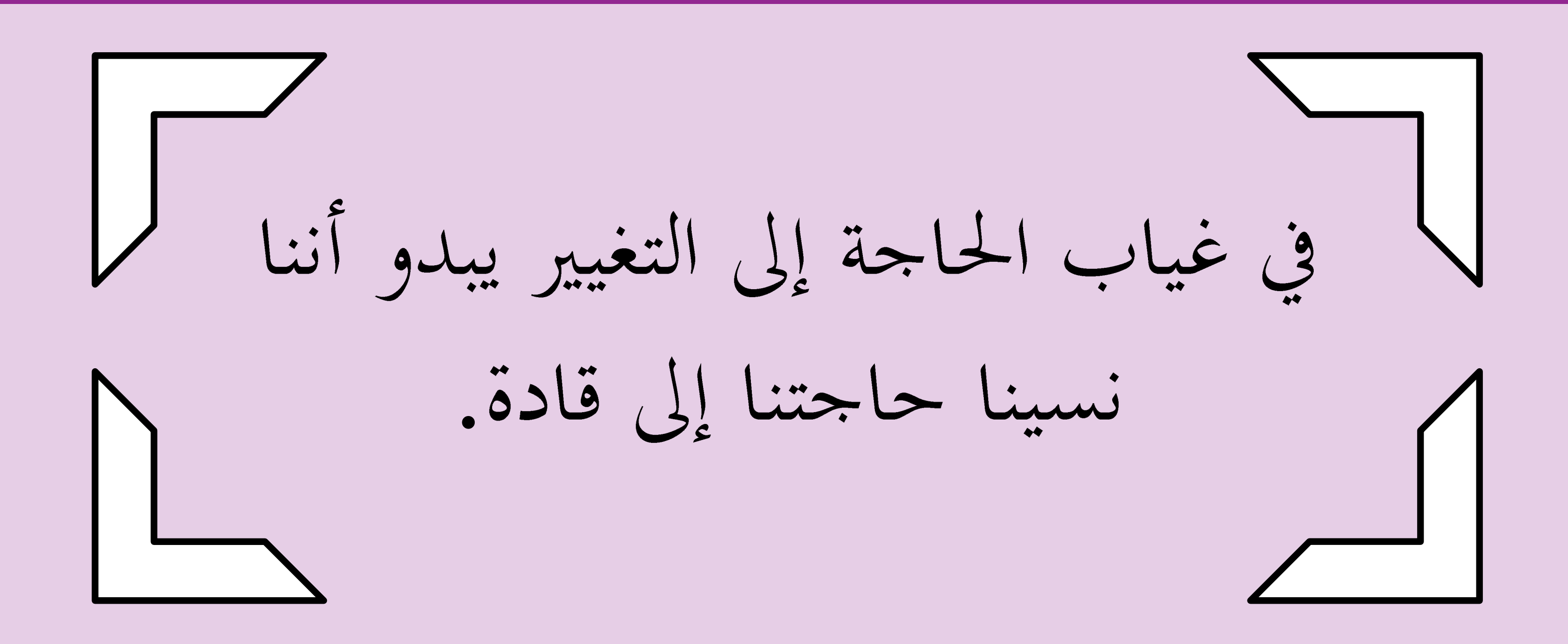
إضاءة 5


ثانيا

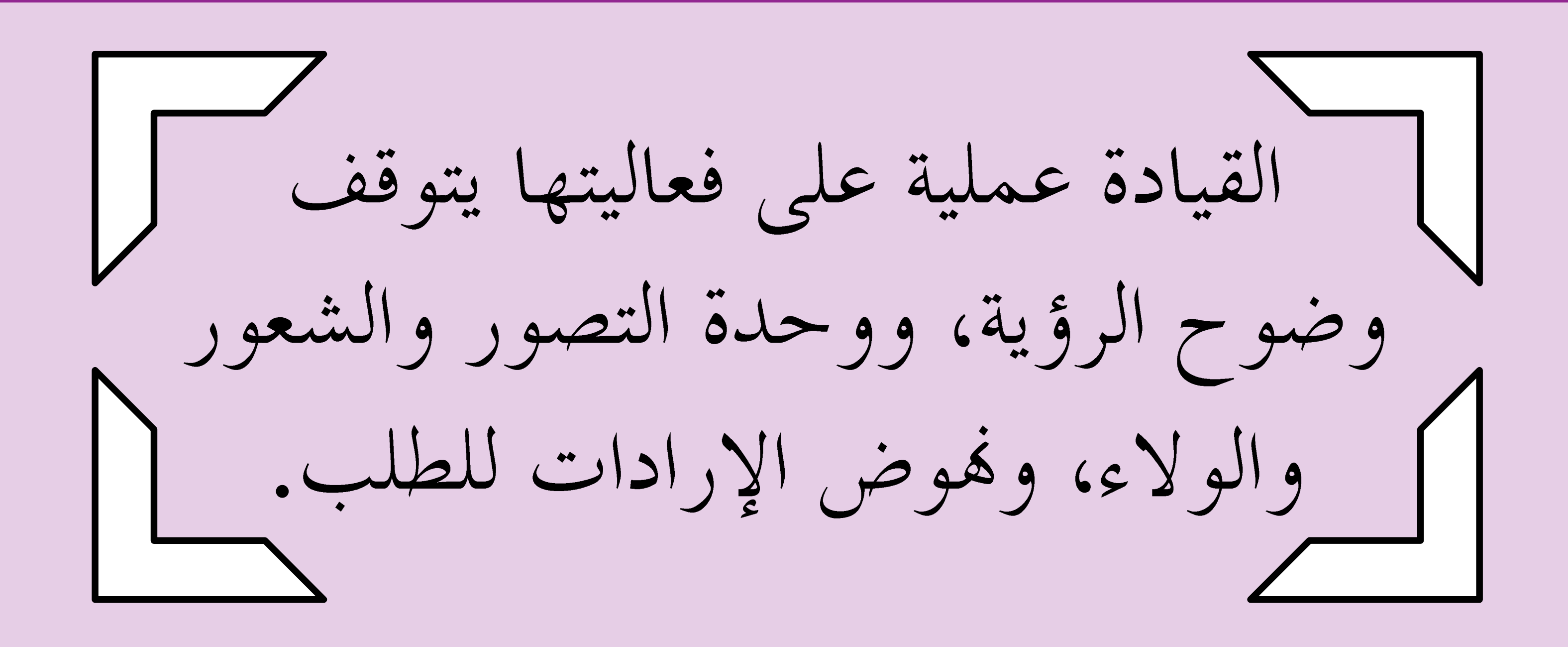

الحاجة إلى القيادة



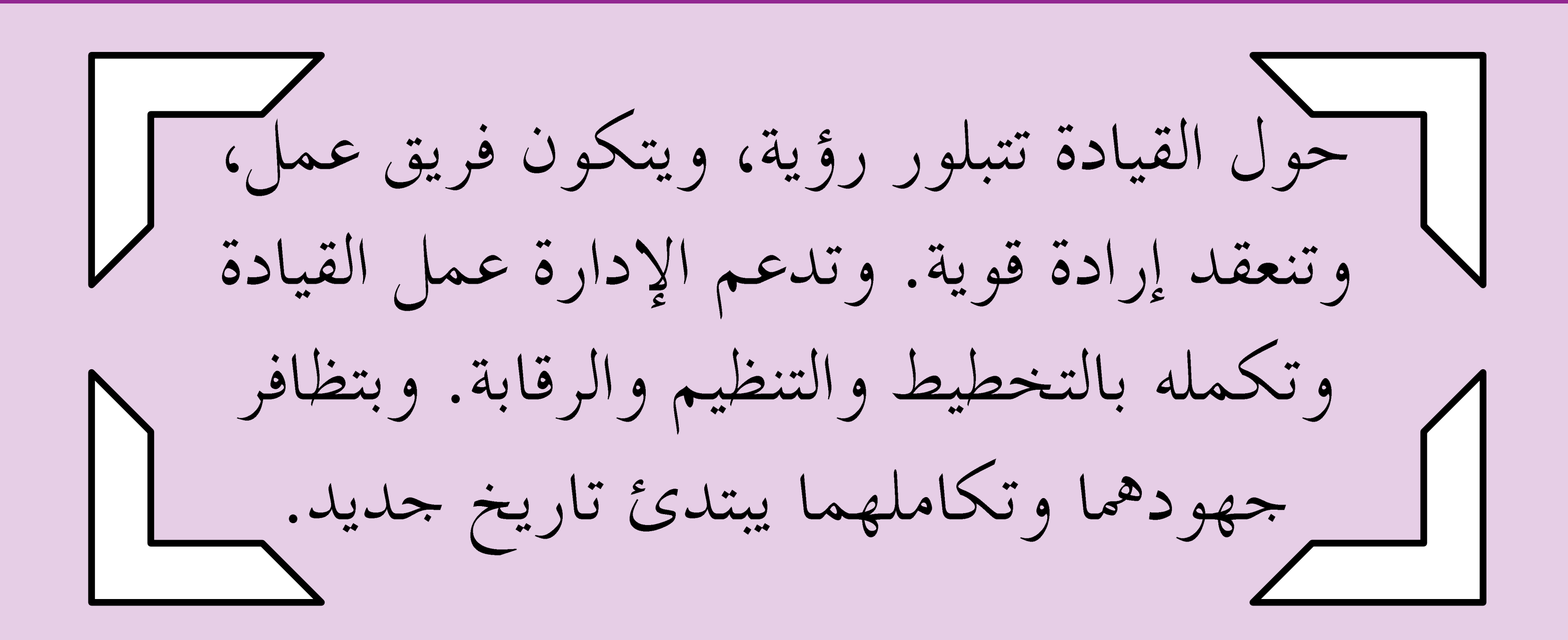
إضاءة 6



إضاءة 7

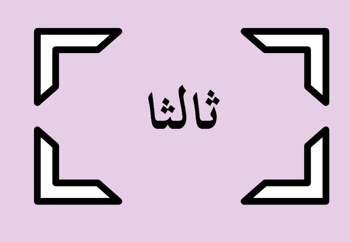

القيادة عملية على فعاليتها يتوقف
وضوح الرؤية، ووحدة التصور والشعور
والولاء، ونهوض الإرادات للطلب.

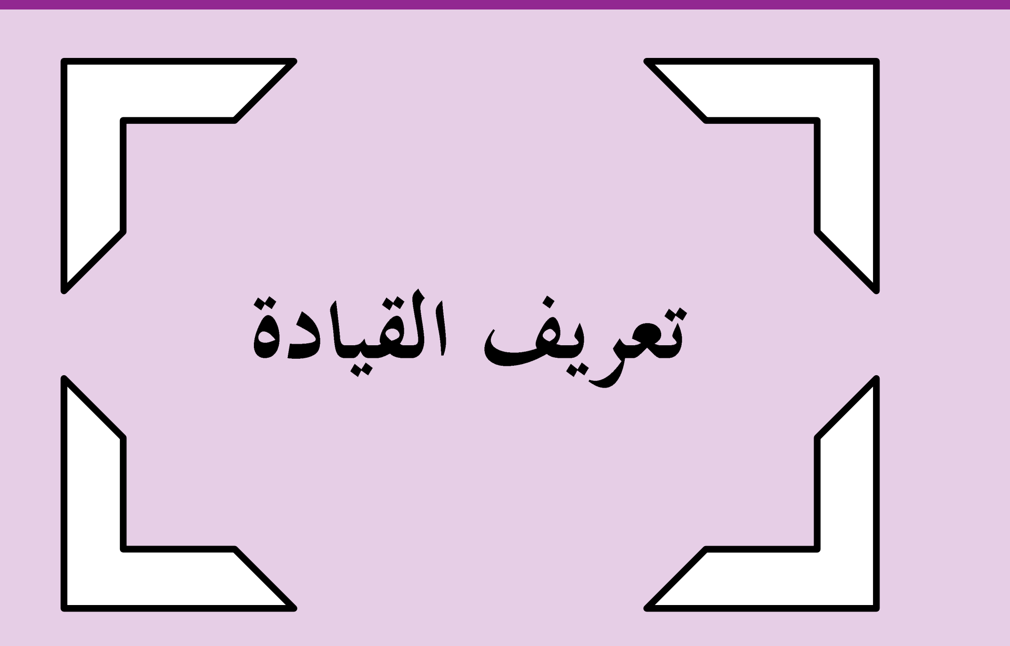
إضاءة 8

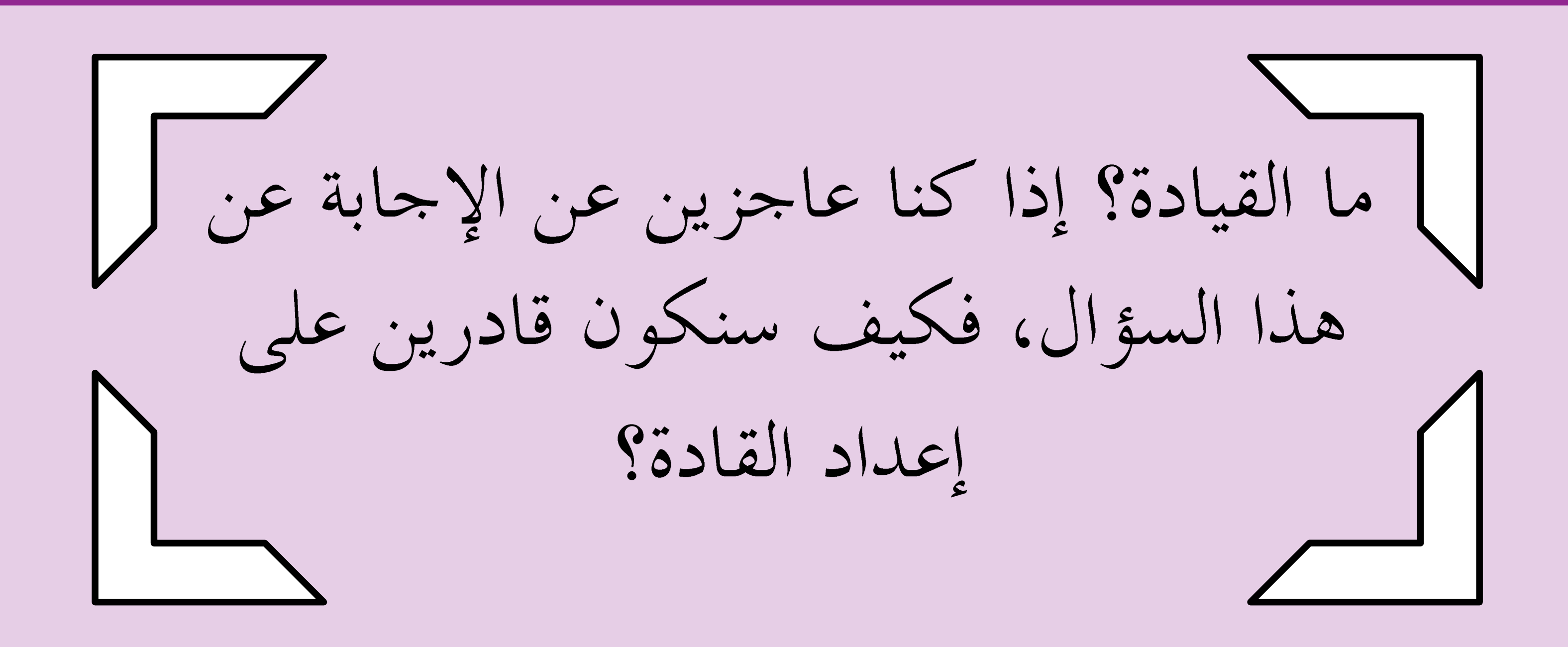


حول القيادة تتبلور رؤية، ويتكون فريق عمل، وتنعقد إرادة قوية. وتدعم الإدارة عمل القيادة وتكمله بالتخطيط والتنظيم والرقابة. وبتظافر جهودهما وتكاملهما يبتدئ تاريخ جديد.

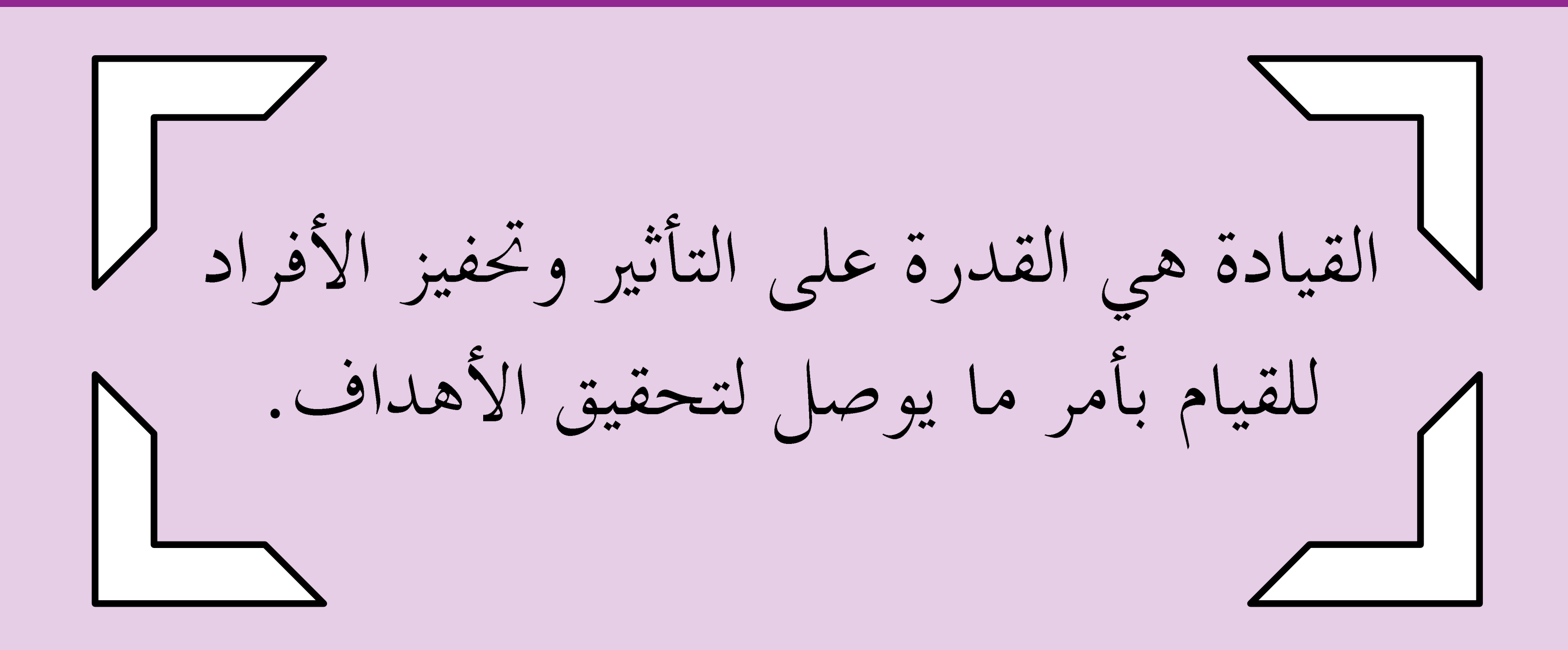
إضاءة 9


ثالثا

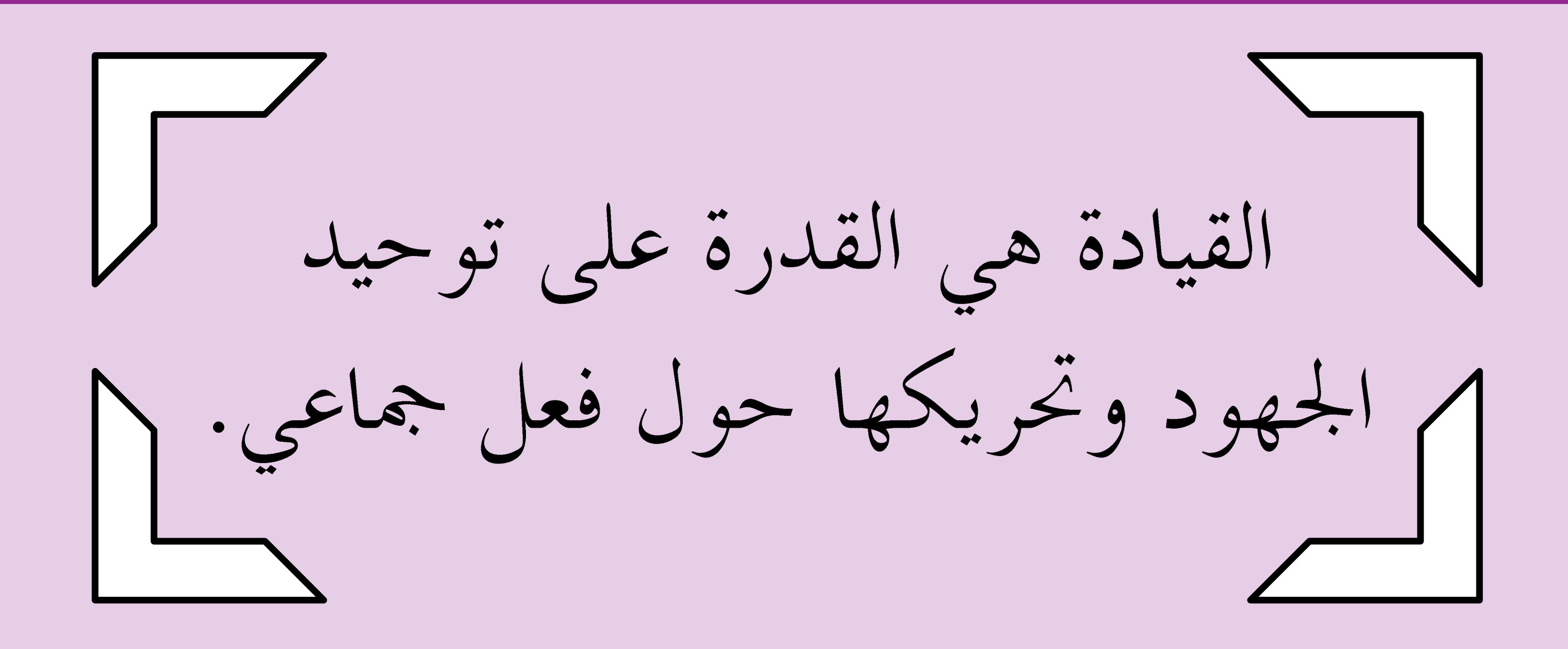

تعريف القيادة


ما القيادة؟ إذا كنا عاجزين عن الإجابة عن
هذا السؤال، فكيف سنكون قادرين على
إعداد القادة؟

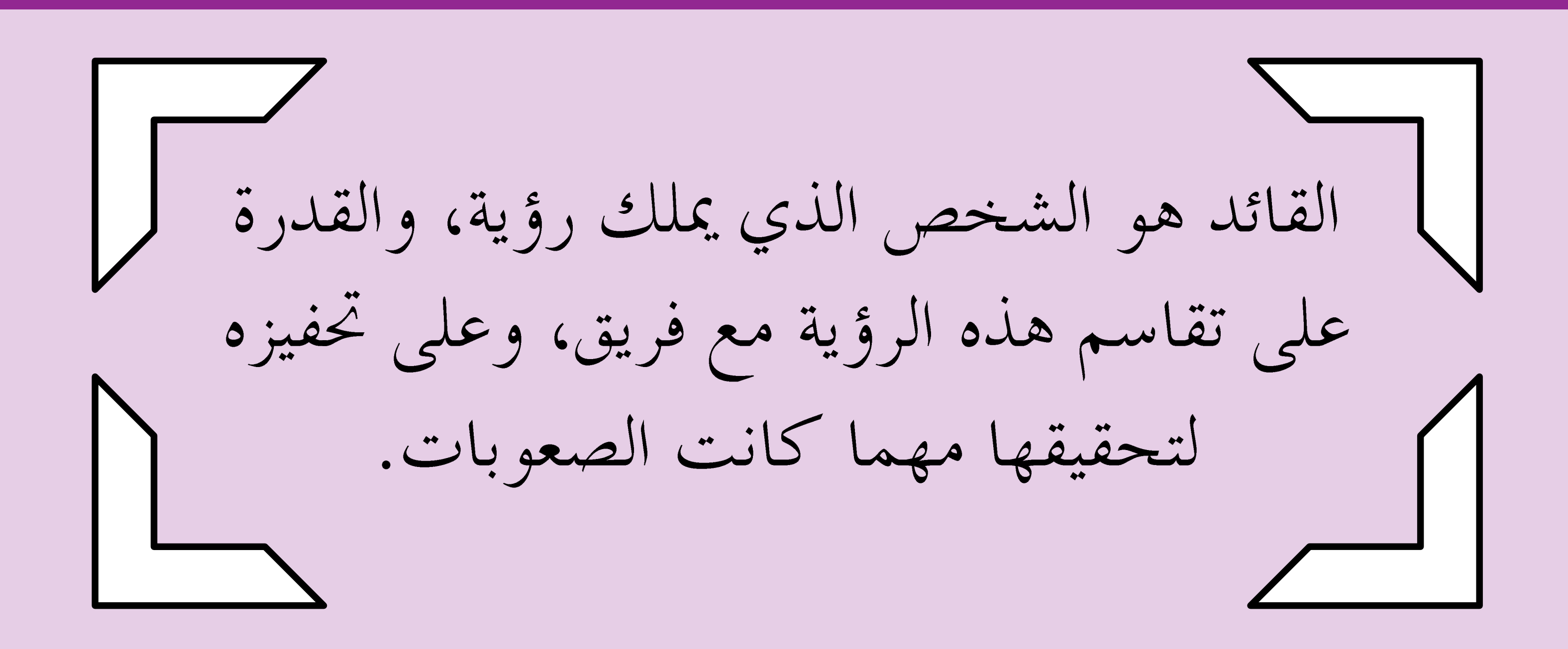
إضاءة 10


القيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد
للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف.

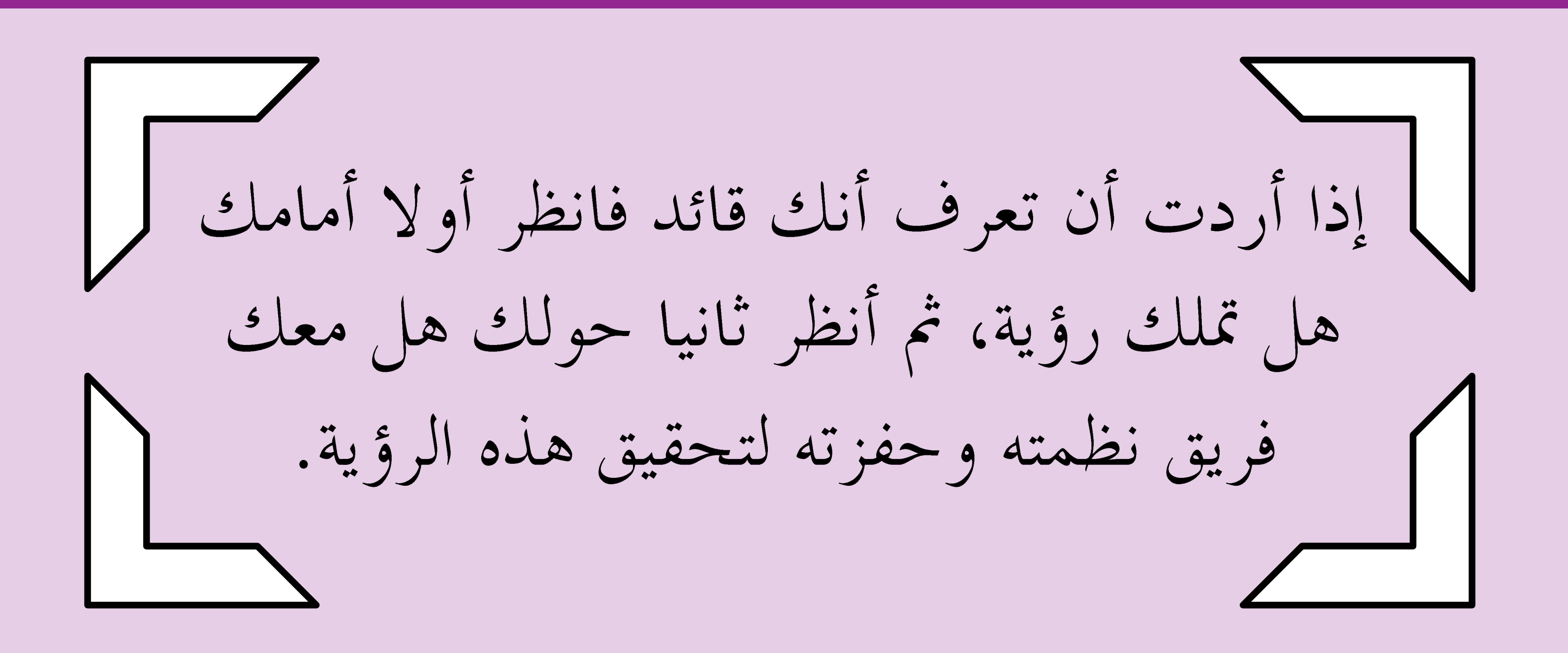
إضاءة 11



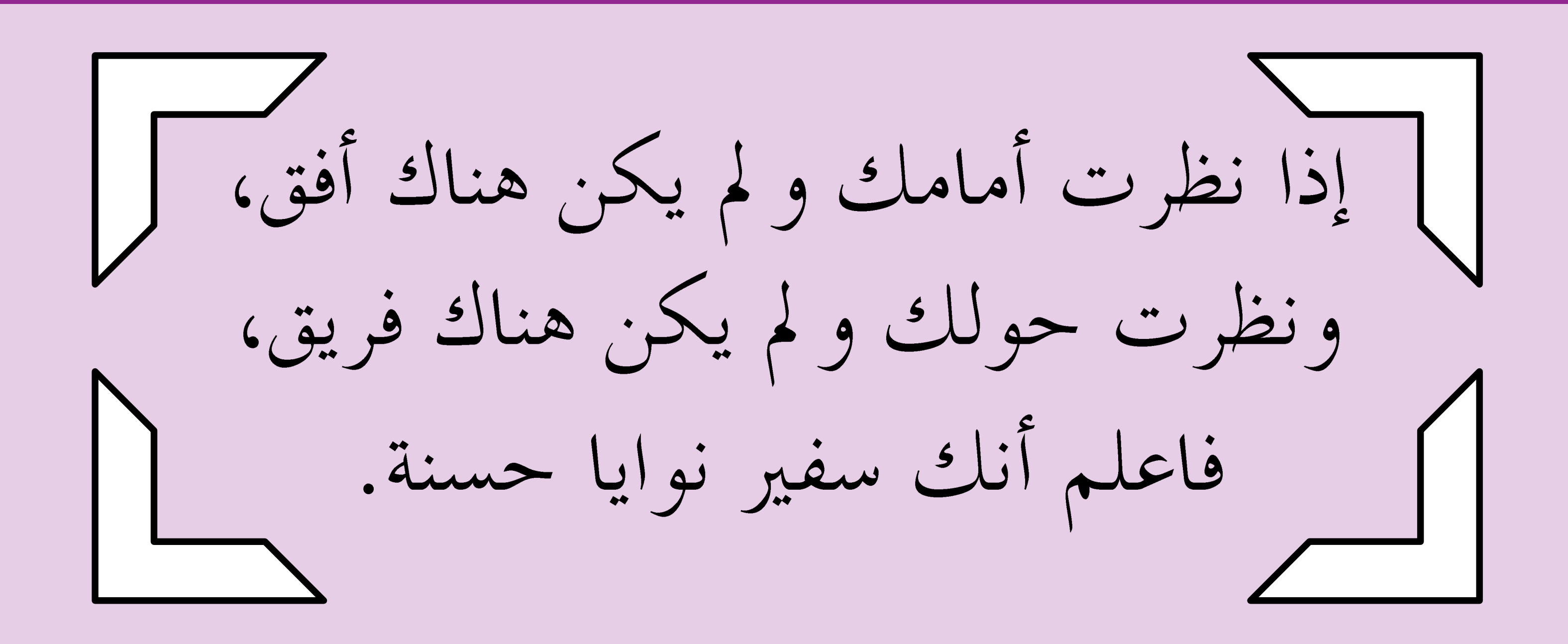
إضاءة 12


القائد هو الشخص الذي يملك رؤية، والقدرة
على تقاسم هذه الرؤية مع فريق، وعلى تحفيزه
لتحقيقها مهما كانت الصعوبات.

إضاءة 13

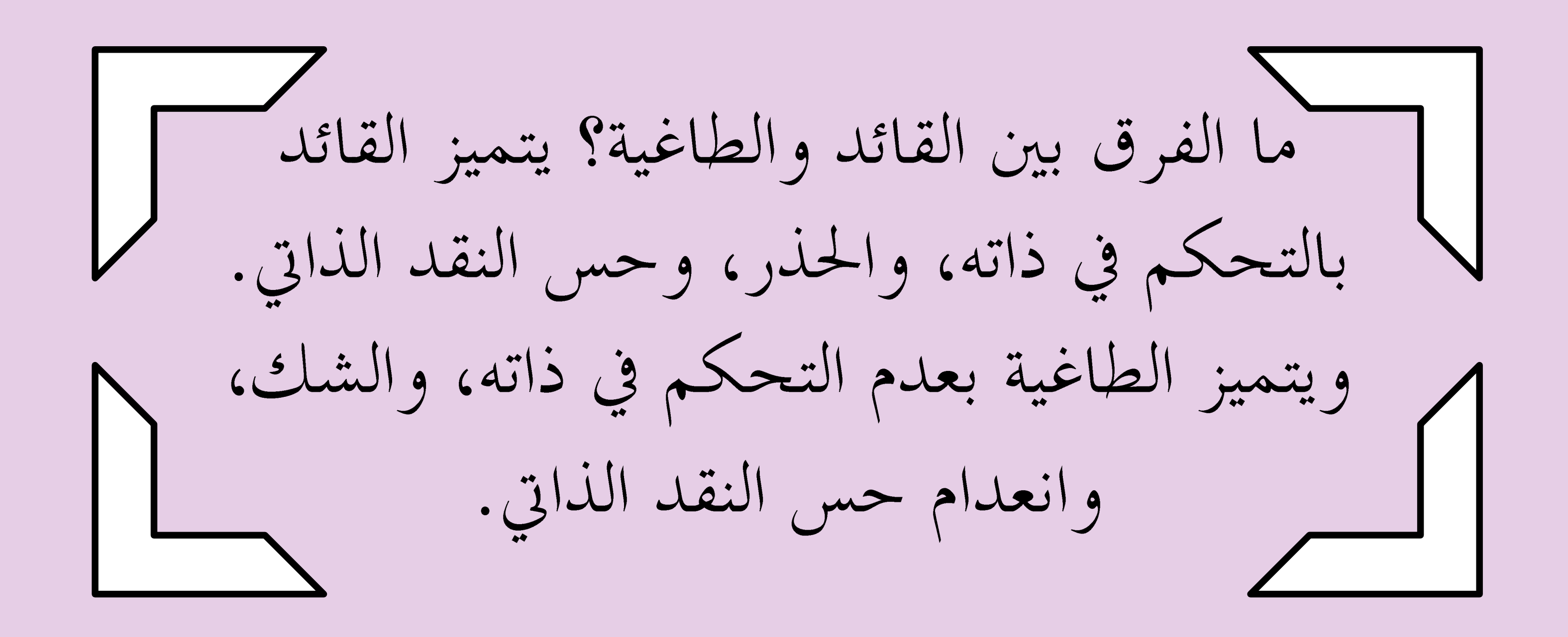

إذا أردت أن تعرف أنك قائد فانظر أولا أمامك
هل تملك رؤية، ثم أنظر ثانيا حولك هل معك
فريق نظمته وحفزته لتحقيق هذه الرؤية.

إضاءة 14



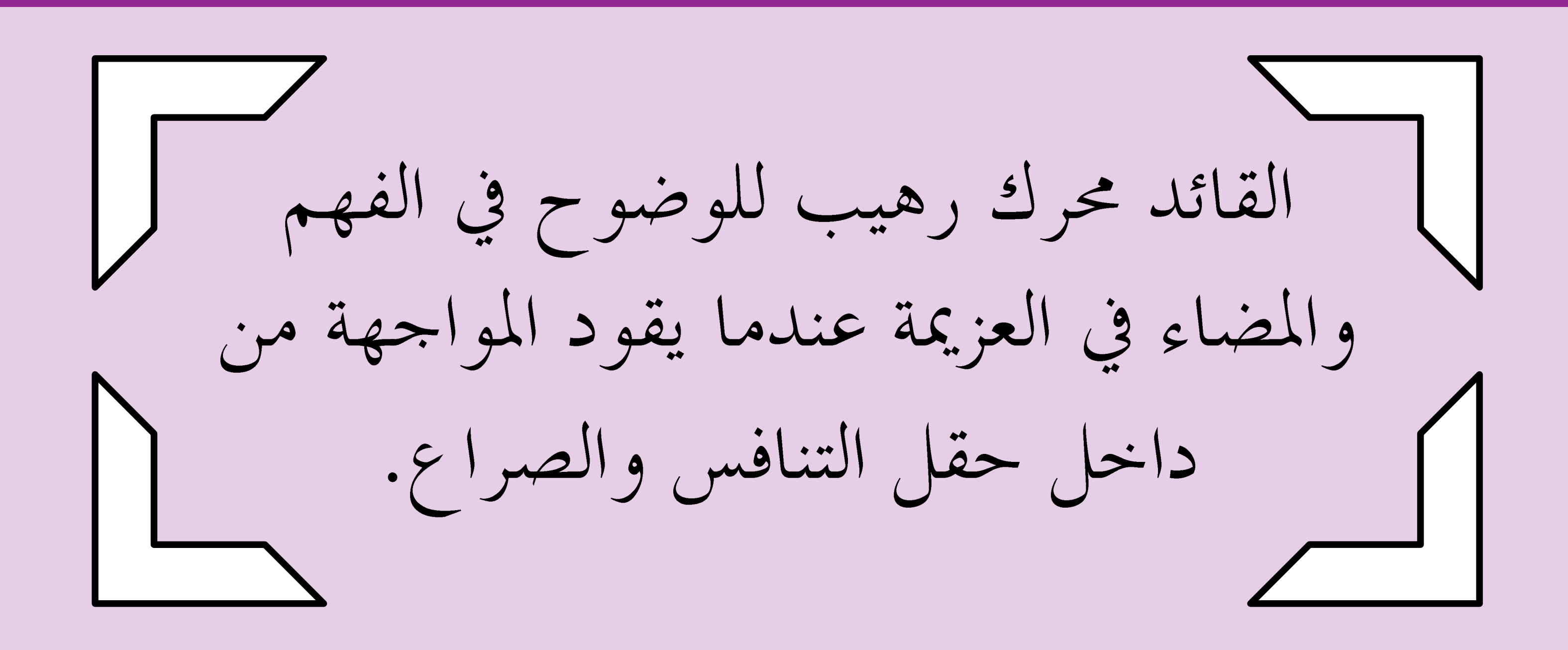
إذا نظرت أمامك و لم يكن هناك أفق،
ونظرت حولك و لم يكن هناك فريق،
فاعلم أنك سفير نوايا حسنة.

إضاءة 15

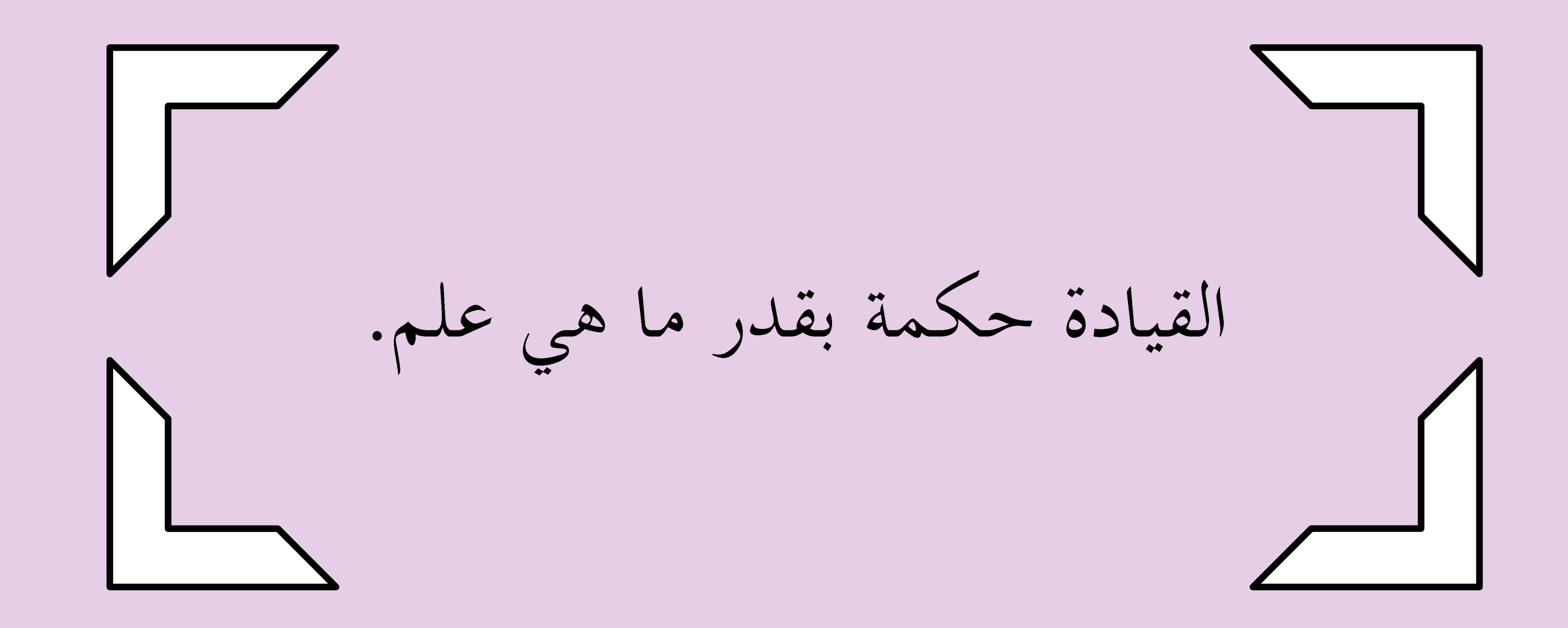


ما الفرق بين القائد والطاغية؟ يتميز القائد بالتحكم في ذاته، والحذر، وحس النقد الذاتي. ويتميز الطاغية بعدم التحكم في ذاته، والشك، وانعدام حس النقد الذاتي.

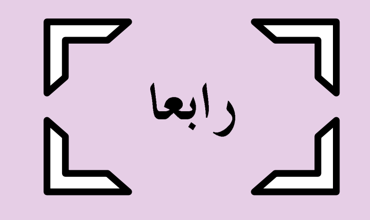
إضاءة 16

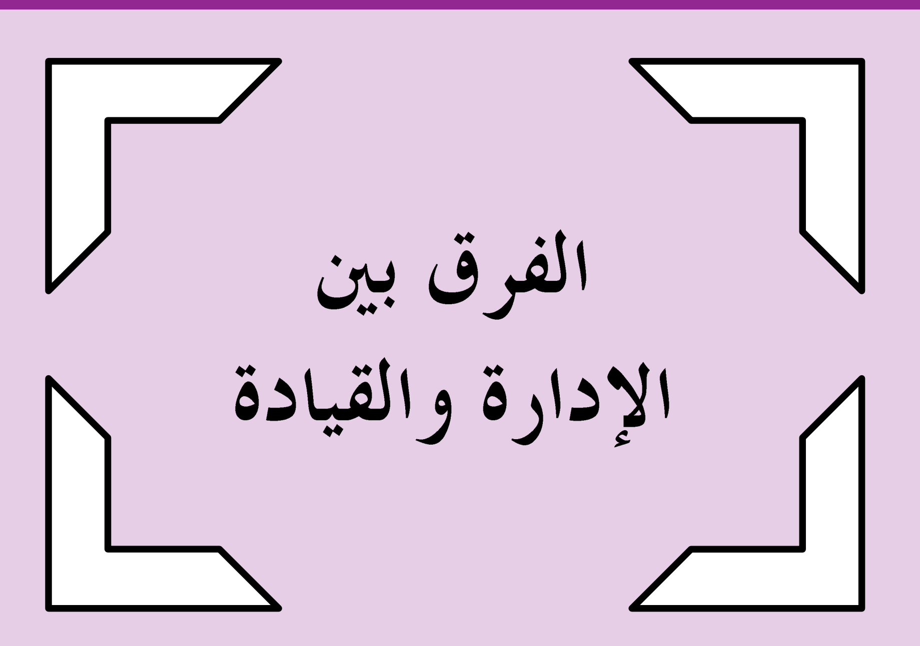

القائد محرك رهيب للوضوح في الفهم
والمضاء في العزيمة عندما يقود المواجهة من
داخل حقل التنافس والصراع.

إضاءة 17



إضاءة 18


رابعا

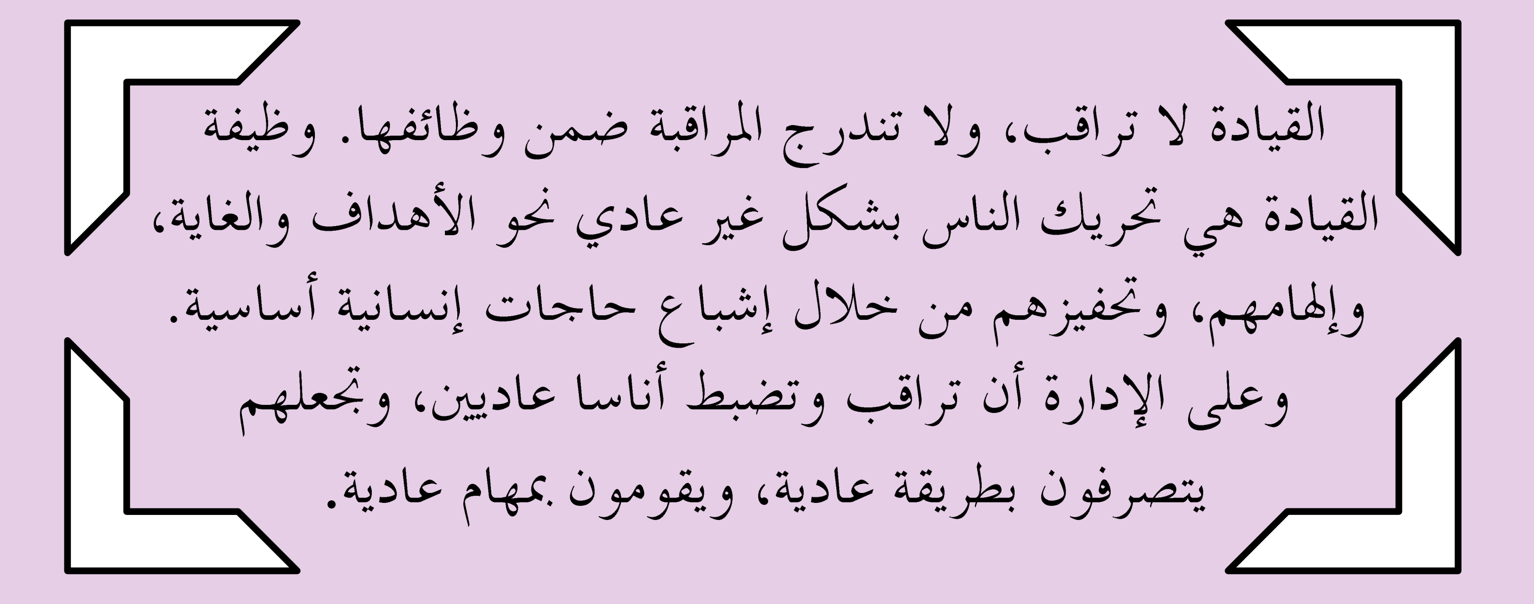

الفرق بين
الإدارة والقيادة

القيادة لا تخطط، ولا يندرج التخطيط ضمن وظائفها. وظيفة القيادة هي النظر في المستقبل، والتنظير له، ووضع استراتيجية واقعية لانتظاره؛ تحديد الاتجاه، والرؤية، والتغيير الذي يجب إحداثه لكي تتحقق الرؤية. وعلى الإدارة أن تخطط لاستكمال تعريف الاتجاه والرؤية والاستراتيجية ومراقبة هذه العناصر وتصحيحها وفق معطيات الواقع.

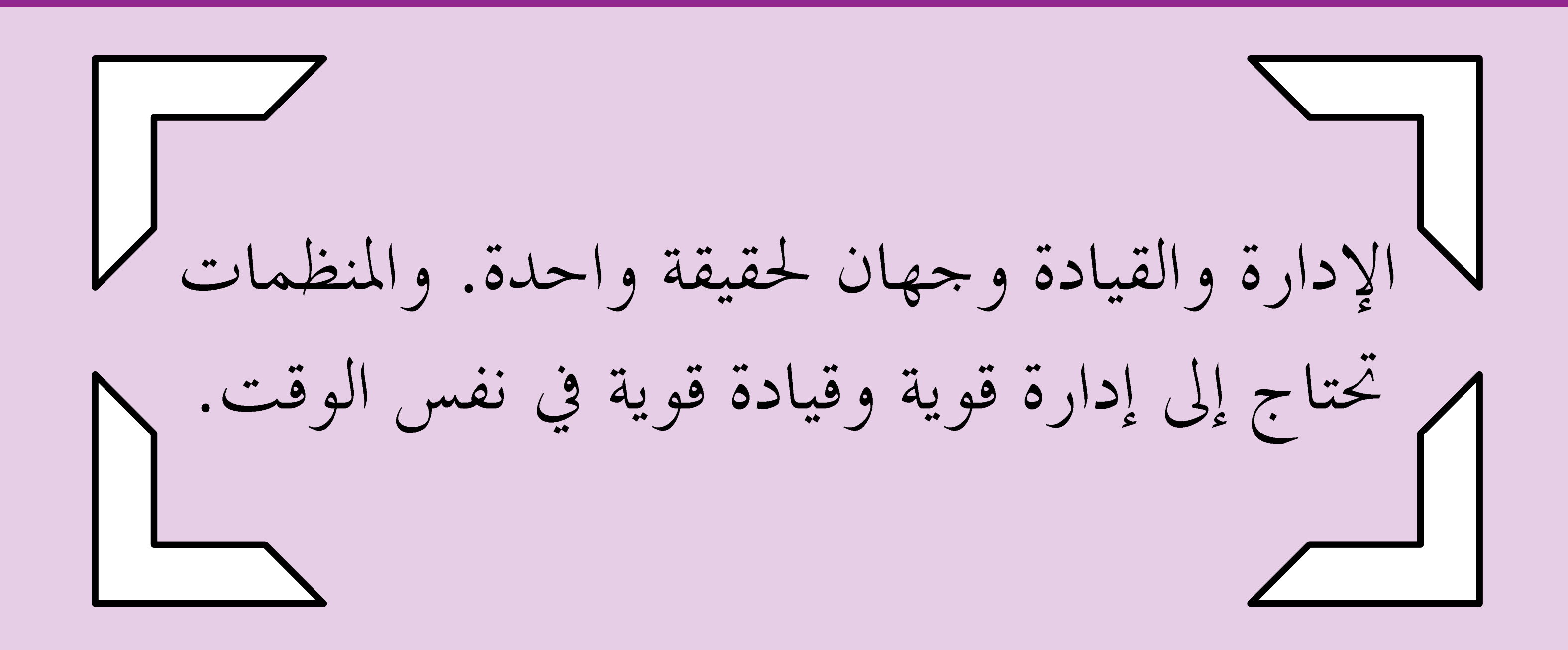
إضاءة 19

القيادة لا تنظم، ولا يندرج التنظيم ضمن وظائفها. وظيفة القيادة هي تأمين وحدة التصور والشعور والولاء والسلوك. وعلى الإدارة أن تستقطب الموارد البشرية حسب الحاجة وتنظمها.

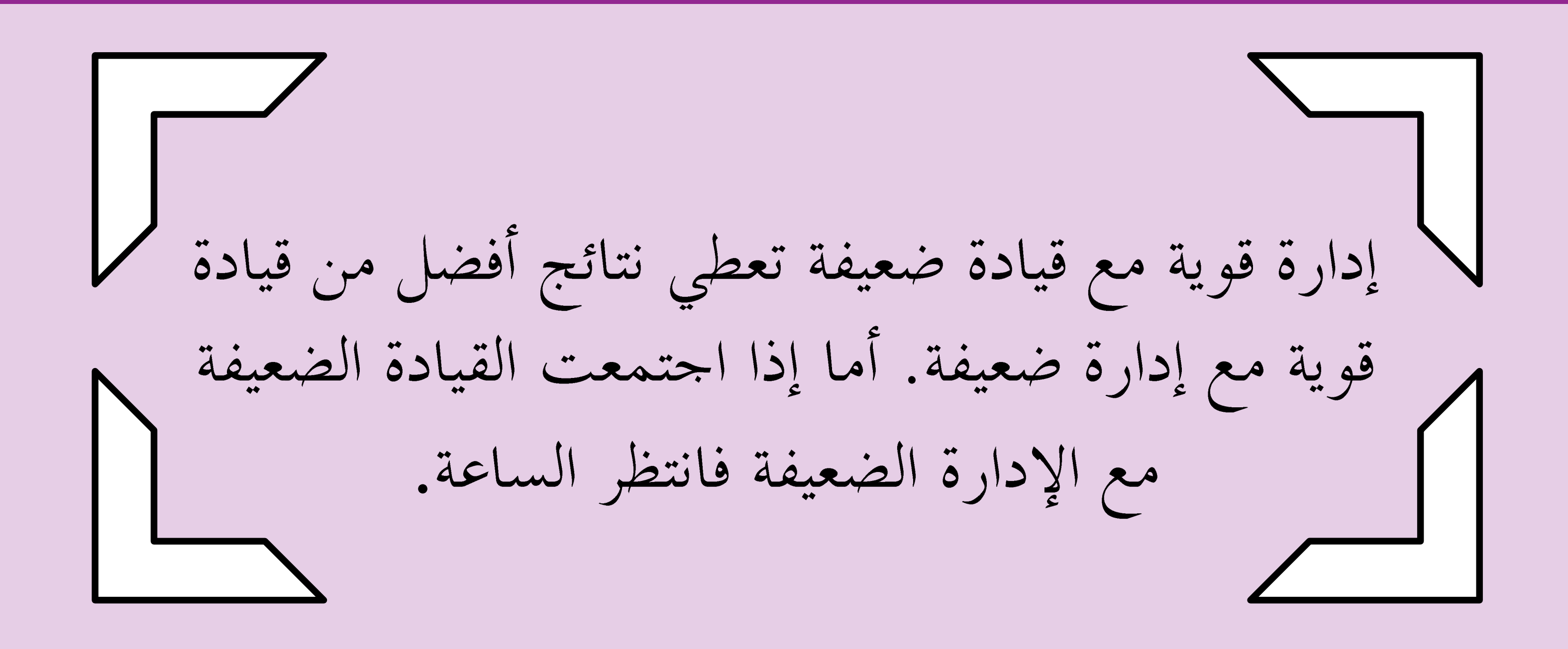
إضاءة 20


القيادة لا تراقب، ولا تندرج المراقبة ضمن وظائفها. وظيفة
القيادة هي تحريك الناس بشكل غير عادي نحو الأهداف والغاية،
وإلهامهم، وتحفيزهم من خلال إشباع حاجات إنسانية أساسية.
وعلى الإدارة أن تراقب وتضبط أناسا عاديين، وتجعلهم
يتصرفون بطريقة عادية، ويقومون بمهام عادية.

إضاءة 21

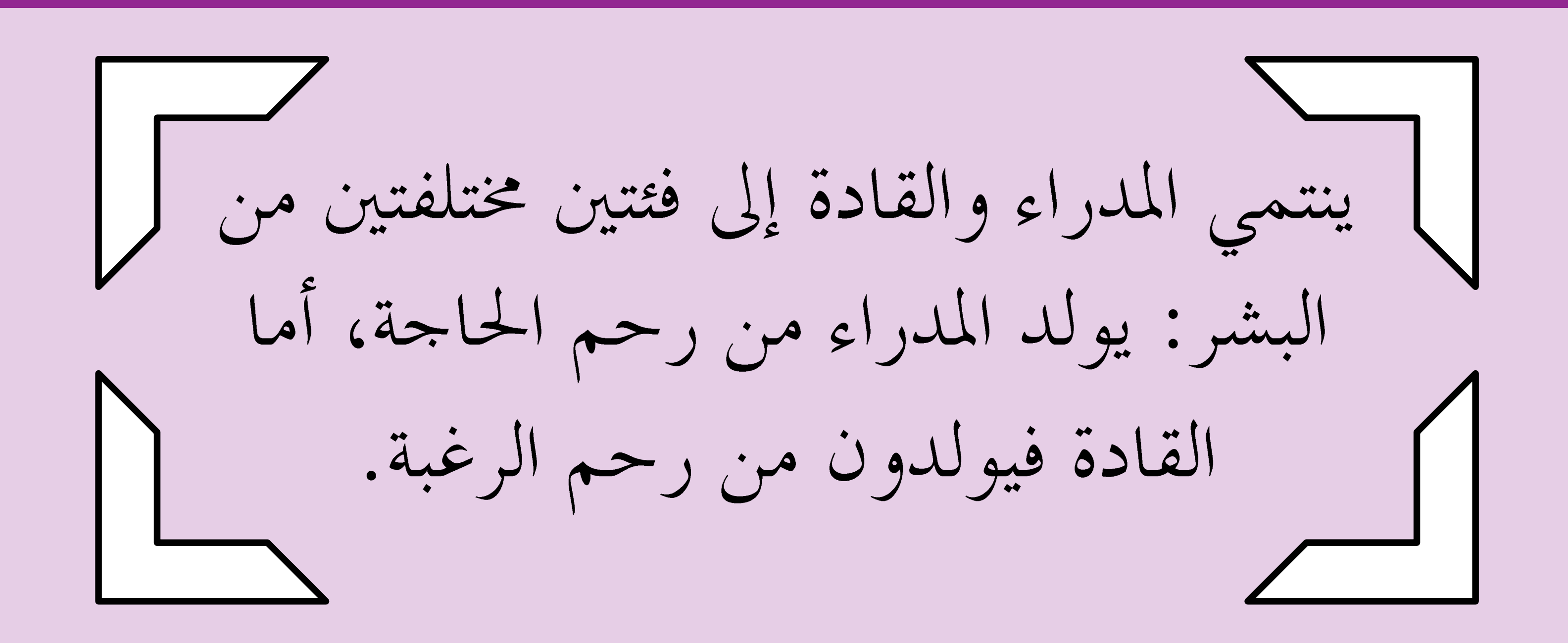

الإدارة والقيادة وجهان لحقيقة واحدة. والمنظمات
تحتاج إلى إدارة قوية وقيادة قوية في نفس الوقت.

إضاءة 22

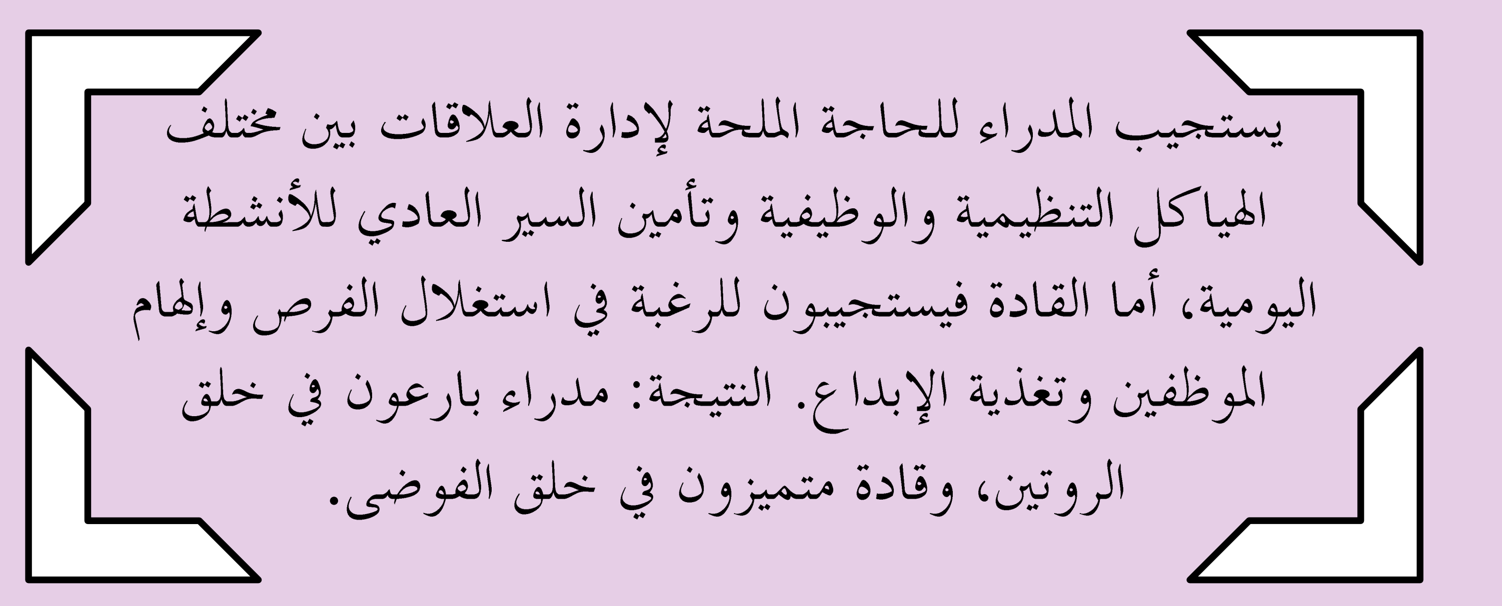


إدارة قوية مع قيادة ضعيفة تعطي نتائج أفضل من قيادة قوية مع إدارة ضعيفة. أما إذا اجتمعت القيادة الضعيفة مع الإدارة الضعيفة فانتظر الساعة.

إضاءة 23


ينتمي المدراء والقادة إلى فئتين مختلفتين من البشر: يولد المدراء من رحم الحاجة، أما القادة فيولدون من رحم الرغبة.

إضاءة 24

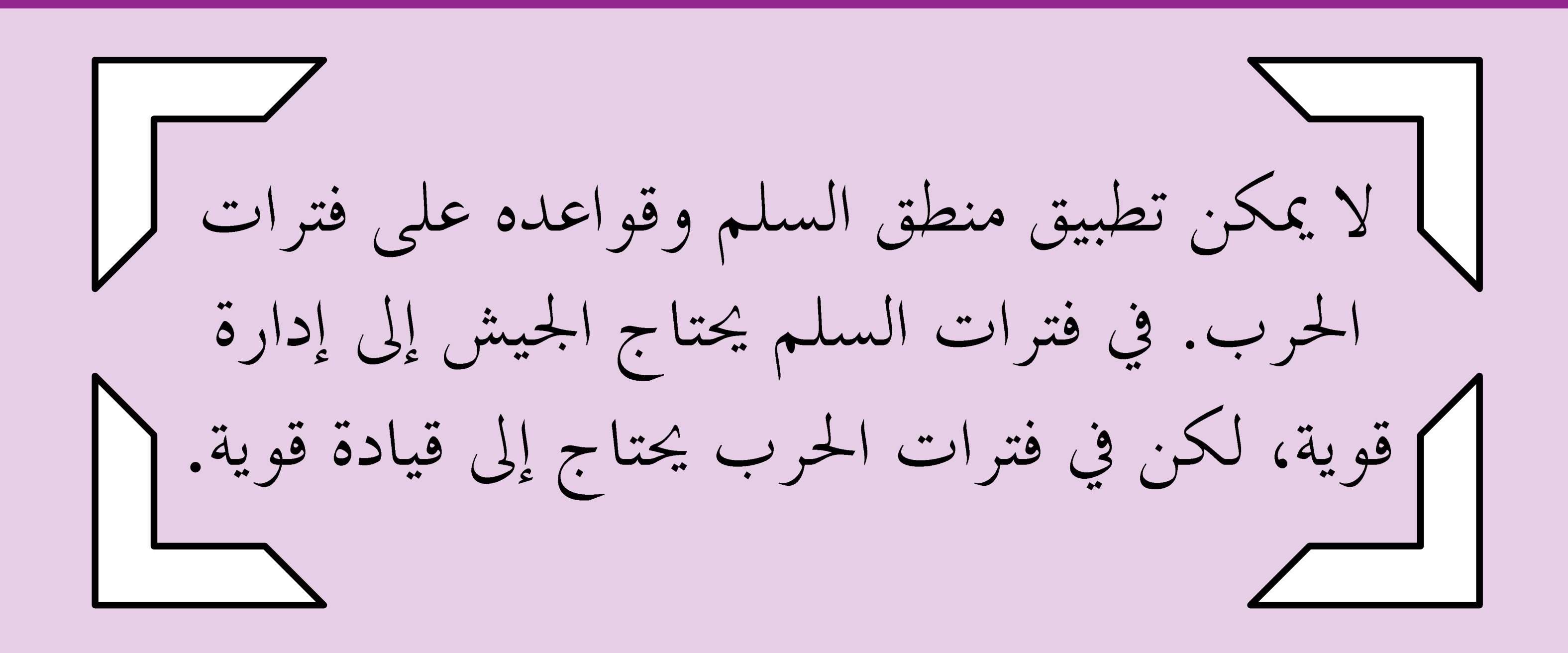


يستجيب المدراء للحاجة الملحة لإدارة العلاقات بين مختلف الهياكل التنظيمية والوظيفية وتأمين السير العادي للأنشطة اليومية، أما القادة فيستجيبون للرغبة في استغلال الفرص وإلهام الموظفين وتغذية الإبداع. النتيجة: مدراء بارعون في خلق الروتين، وقادة متميزون في خلق الفوضى.

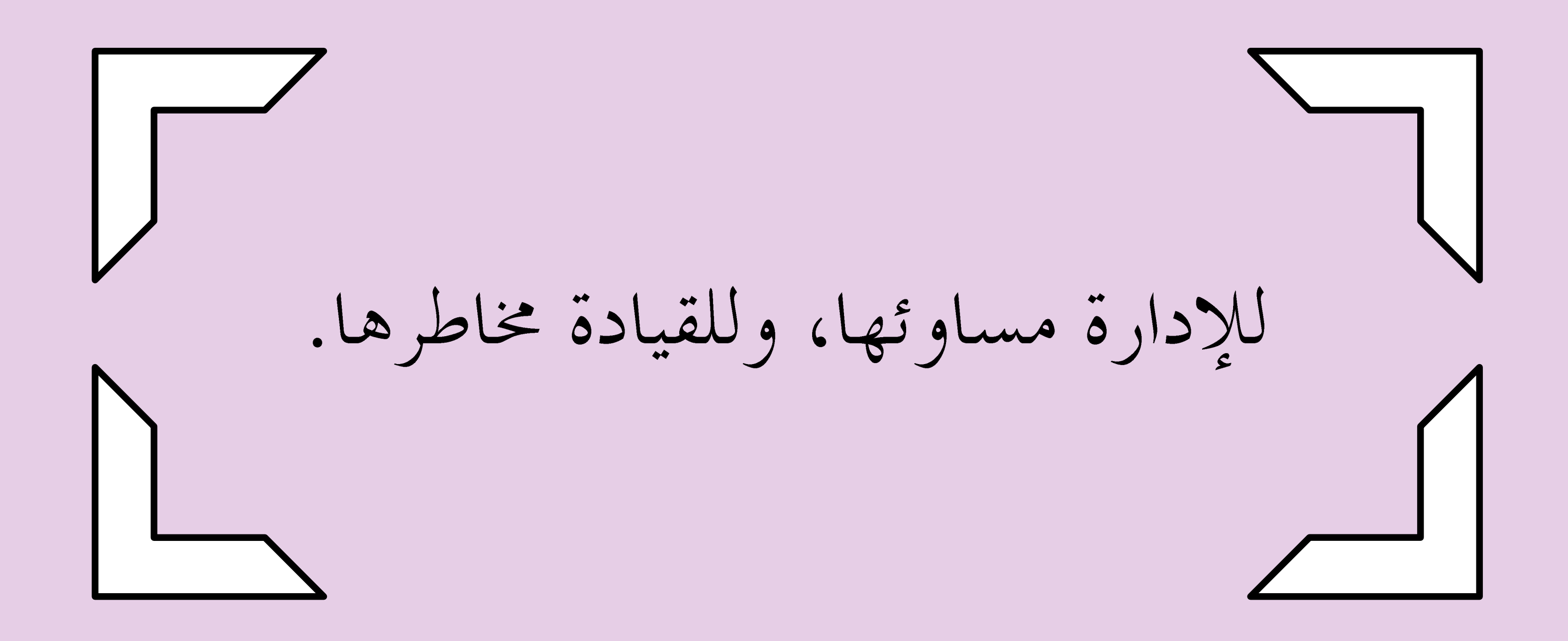
إضاءة 25

إن الهيمنة الواضحة لنماذج المدراء في أغلب المنظمات تؤكد وجود الحاجة إلى الأشكال التنظيمية المركزية أكثر من الحاجة إلى المبادرة، والحاجة إلى تسيير المهام اليومية أكثر من الحاجة إلى إعداد المستقبل، والحاجة إلى وحدة الصف وقيم التوافق والإجماع أكثر من الحاجة إلى قيم الفعالية والنتائج والأداء، والحاجة إلى تأمين الاستمرارية أكثر من الحاجة إلى تدعيم التغيير.

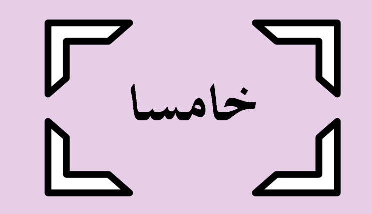
إضاءة 26


لا يمكن تطبيق منطق السلم وقواعده على فترات
الحرب. في فترات السلم يحتاج الجيش إلى إدارة
قوية، لكن في فترات الحرب يحتاج إلى قيادة قوية.

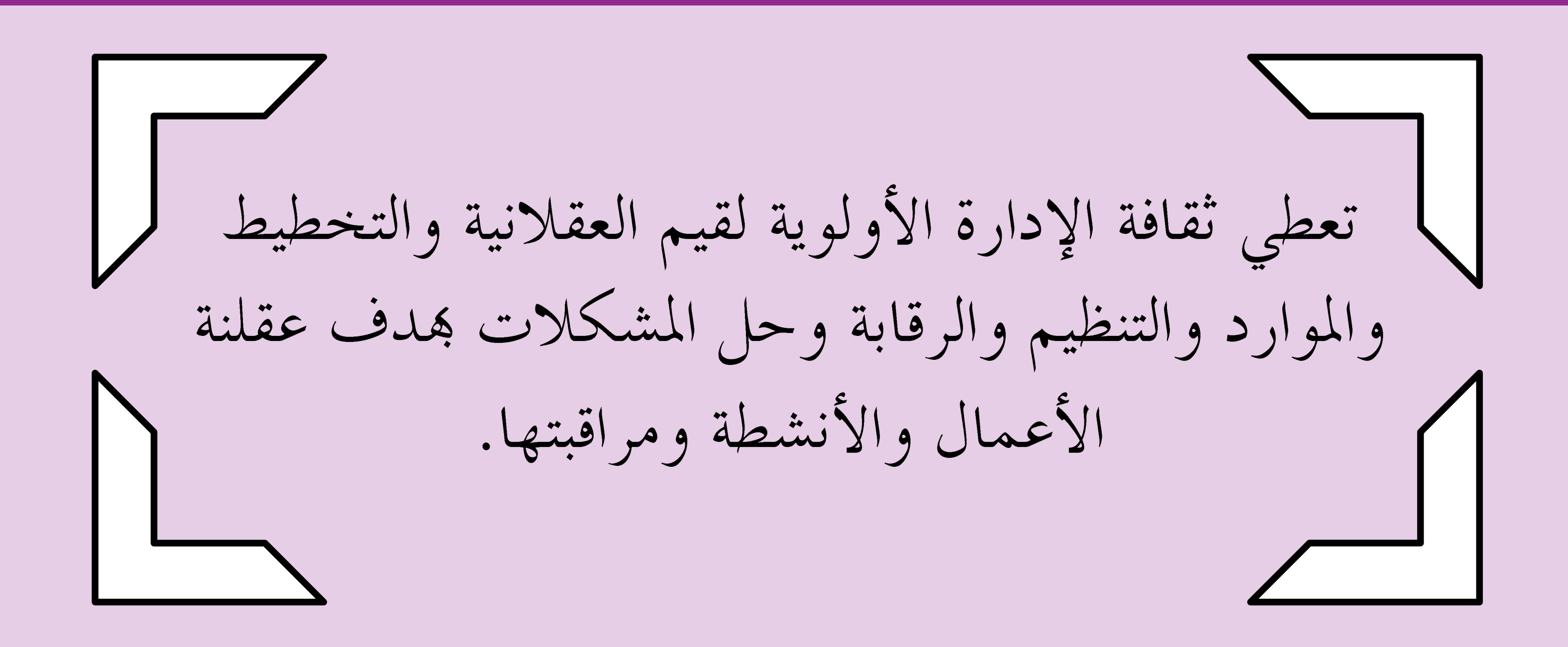
إضاءة 27



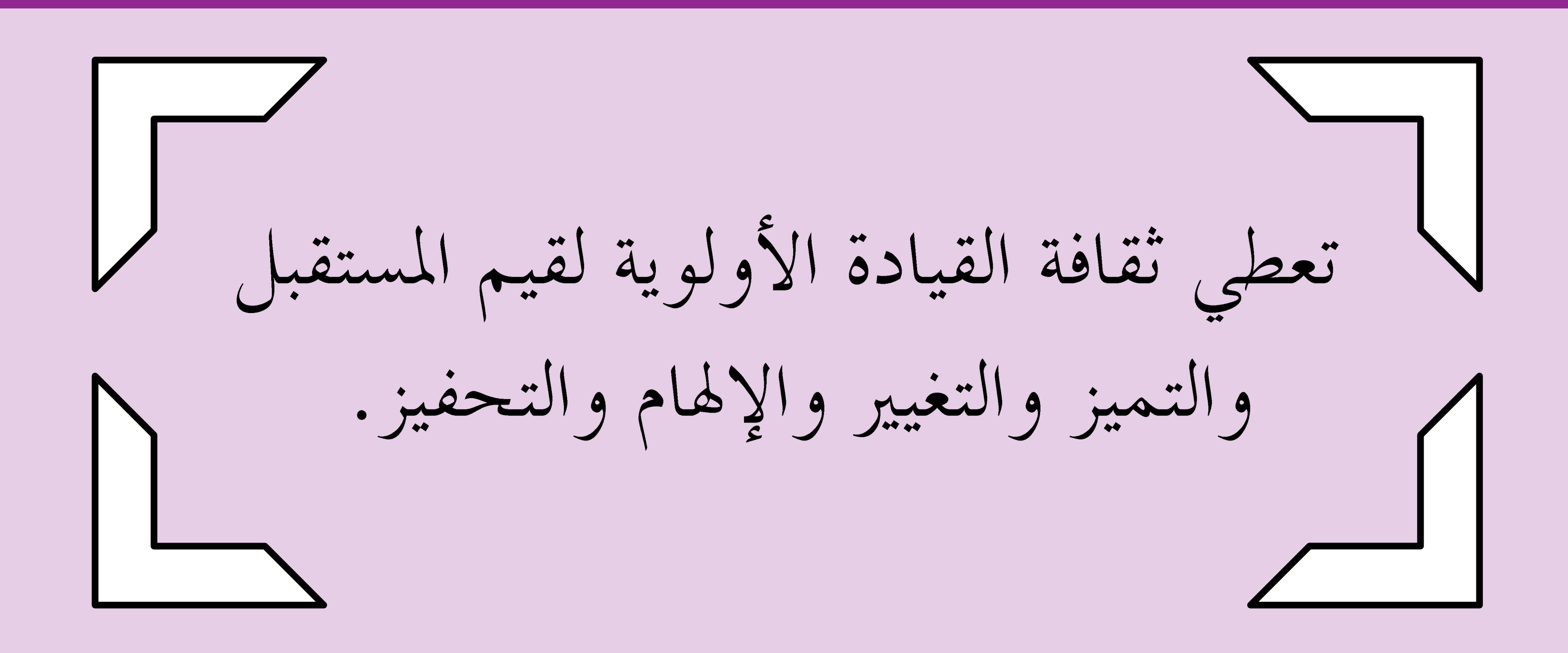
إضاءة 28


خامسا

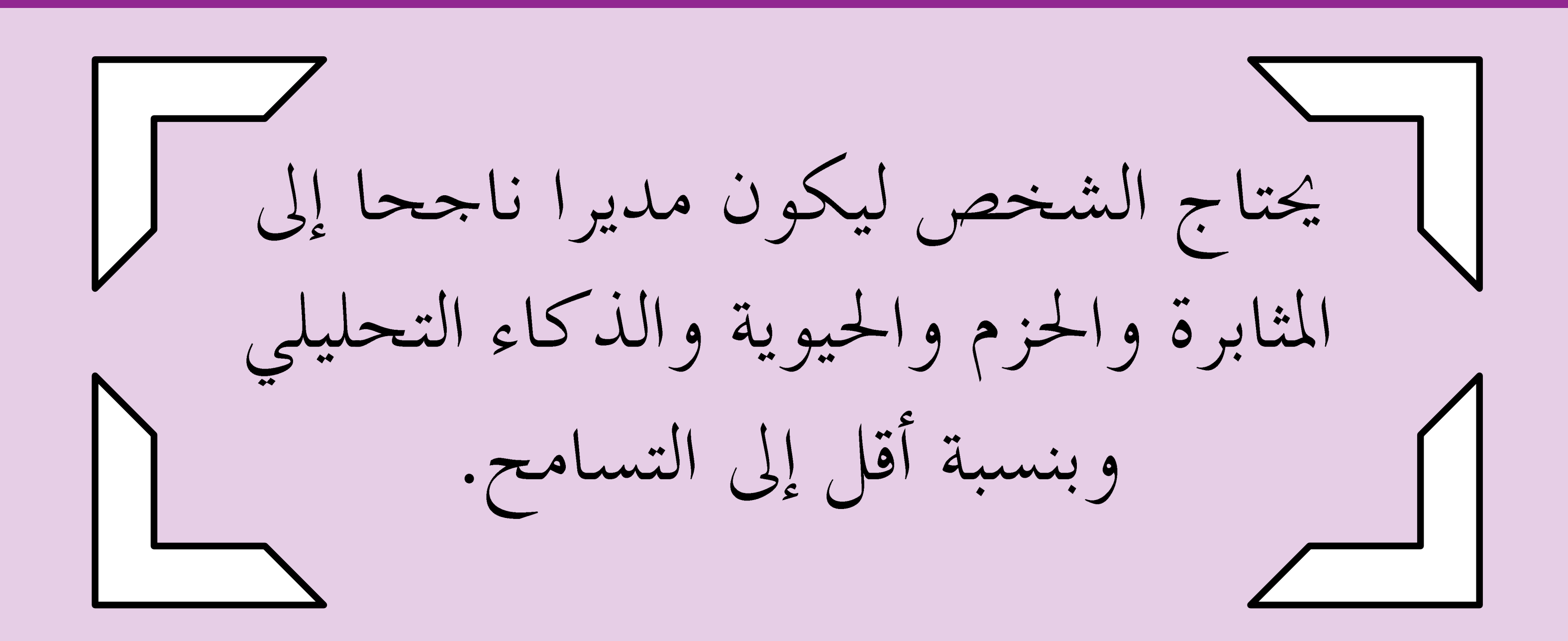

ثقافة الإدارة
وثقافة القيادة


تعطي ثقافة الإدارة الأولوية لقيم العقلانية والتخطيط
والموارد والتنظيم والرقابة وحل المشكلات بهدف عقلنة
الأعمال والأنشطة ومراقبتها.

إضاءة 29

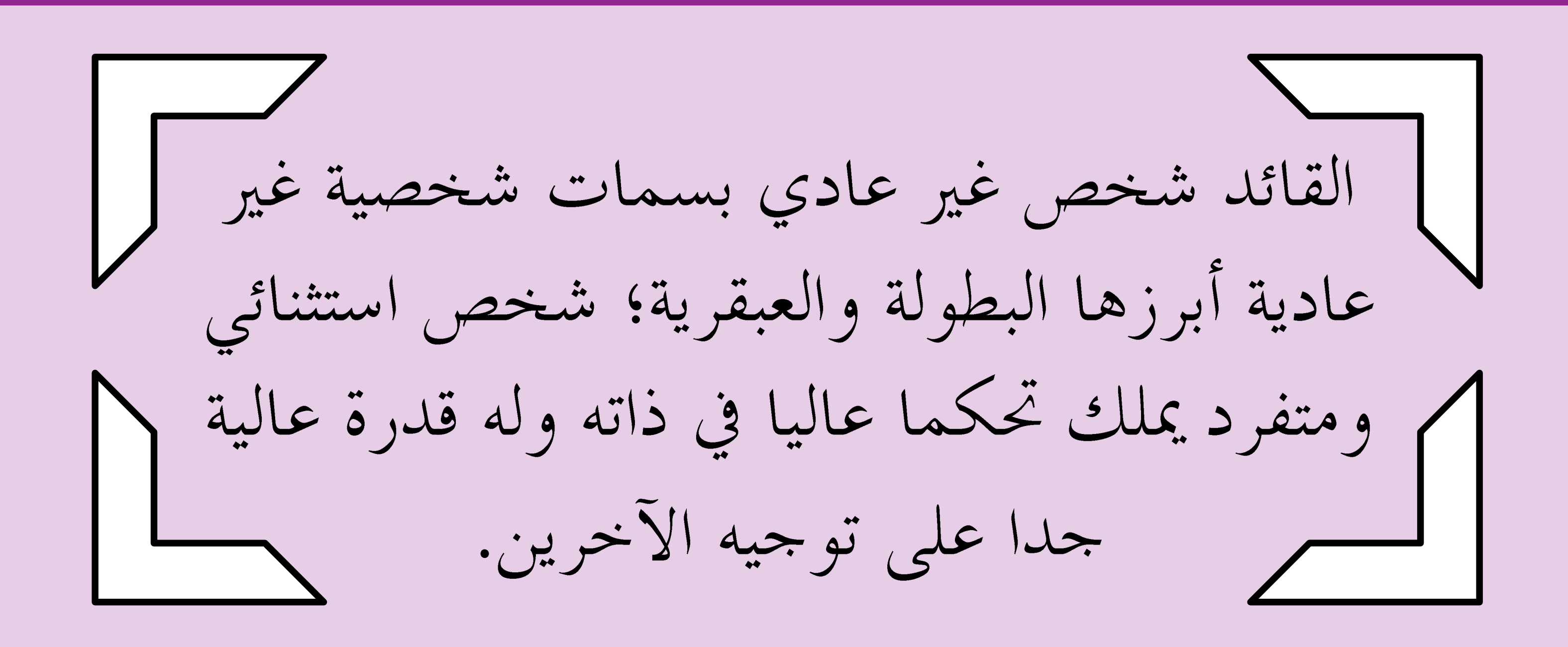

تعطي ثقافة القيادة الأولوية لقيم المستقبل
والتميز والتغيير والإلهام والتحفيز.

إضاءة 30



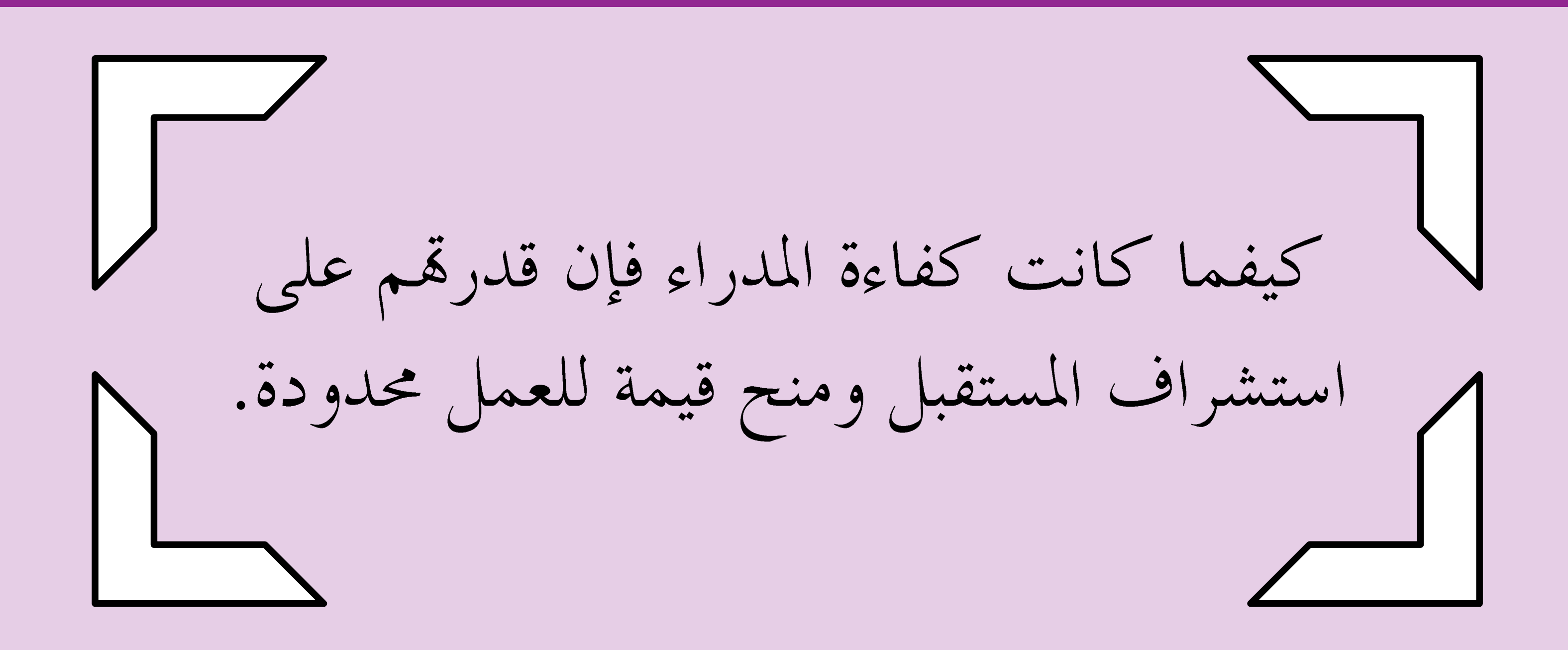
يحتاج الشخص ليكون مديرا ناجحا إلى المثابرة والحزم والحيوية والذكاء التحليلي وبنسبة أقل إلى التسامح.

إضاءة 31

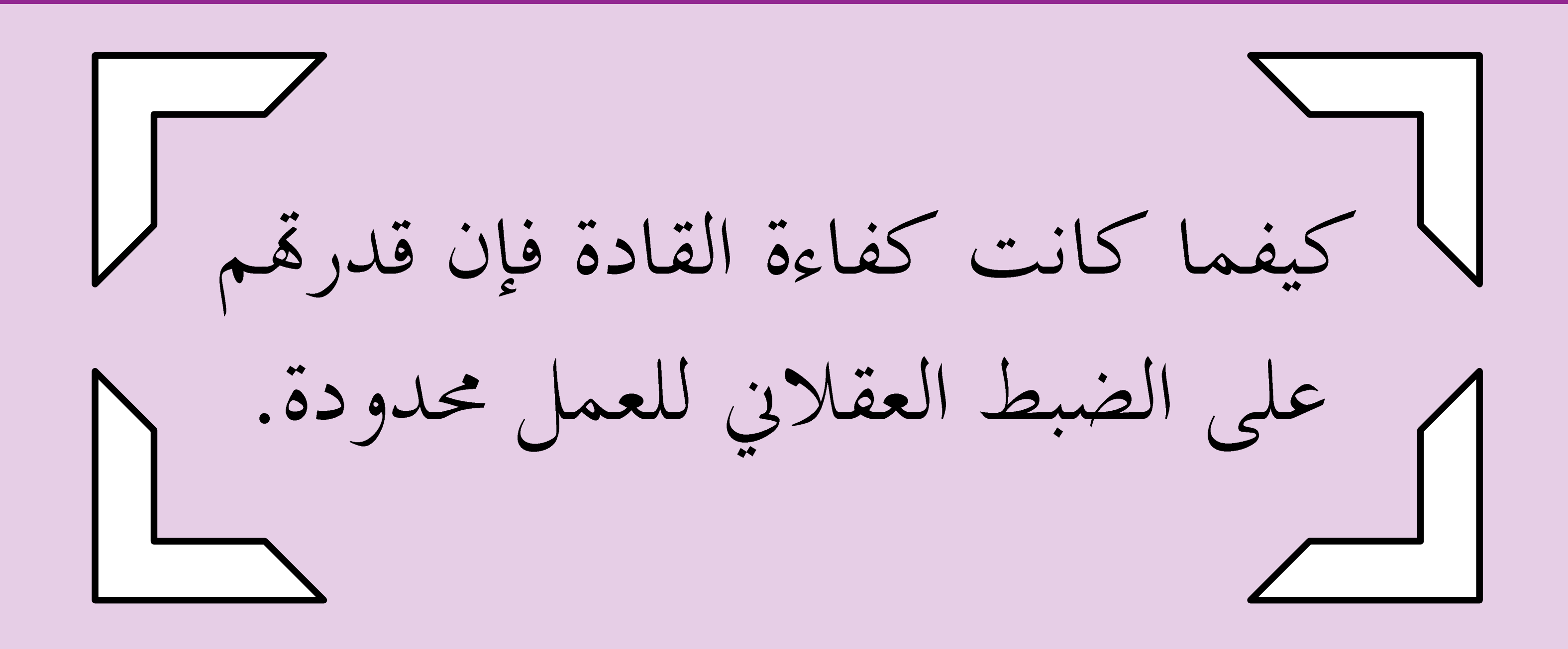


القائد شخص غير عادي بسمات شخصية غير عادية أبرزها البطولة والعبقرية؛ شخص استثنائي ومتفرد يملك تحكما عاليا في ذاته وله قدرة عالية جدا على توجيه الآخرين.

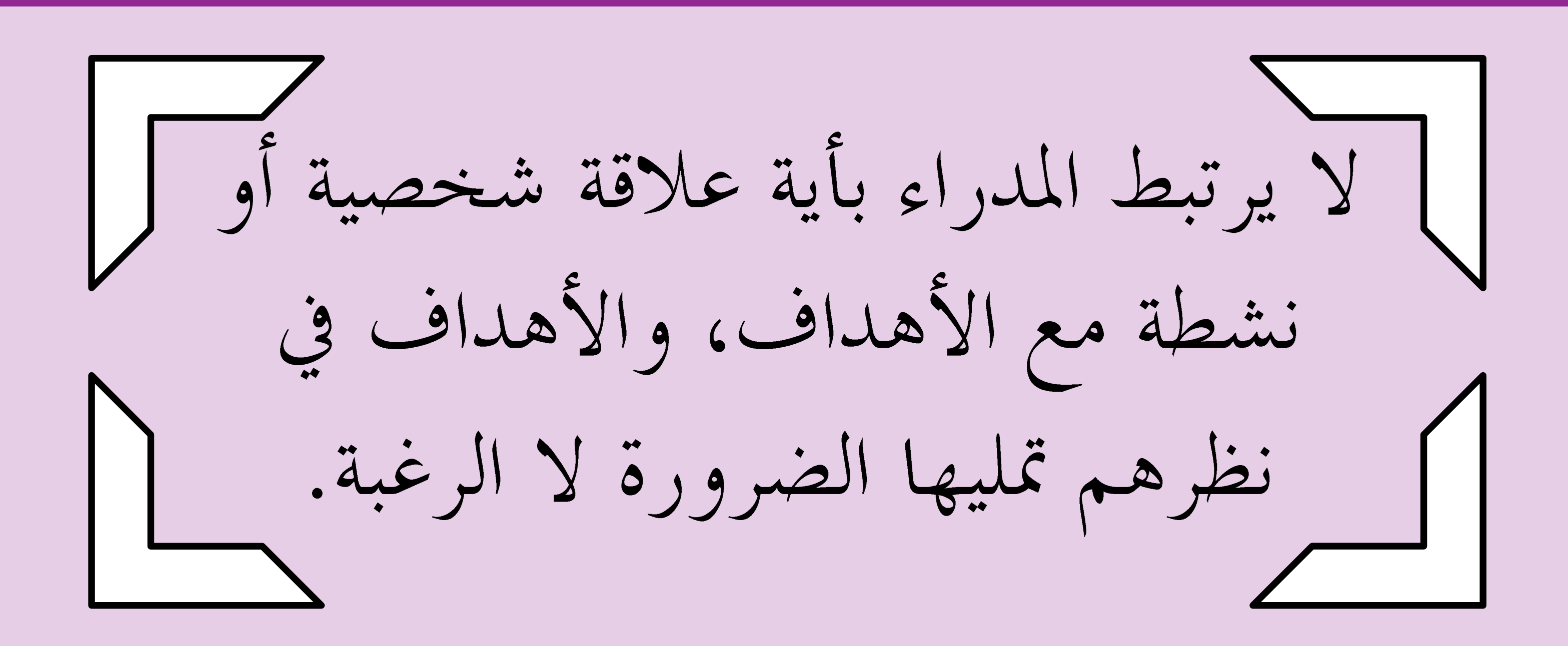
إضاءة 32


كيفما كانت كفاءة المدراء فإن قدرتهم على
استشراف المستقبل ومنح قيمة للعمل محدودة.

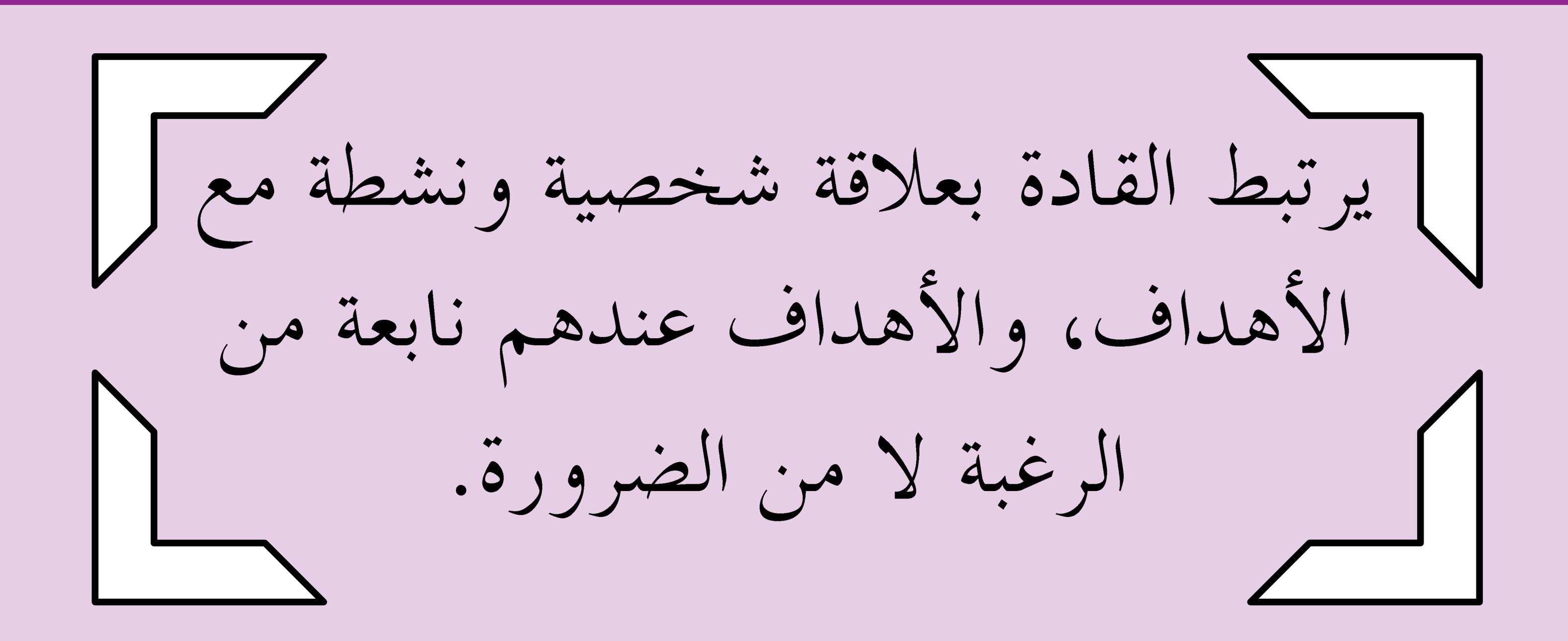
إضاءة 33


كيفما كانت كفاءة القادة فإن قدرتهم
على الضبط العقلاني للعمل محدودة.

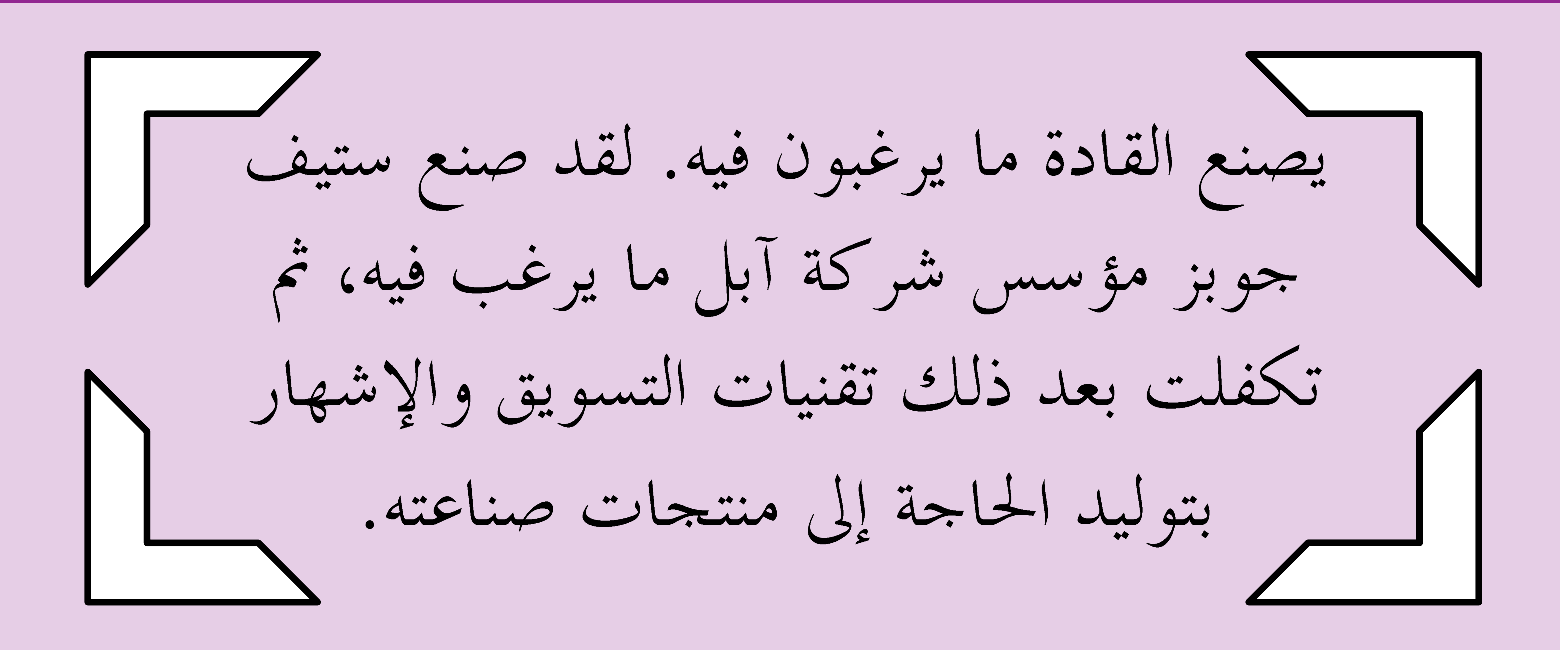
إضاءة 34


لا يرتبط المدراء بأية علاقة شخصية أو
نشطة مع الأهداف، والأهداف في
نظرهم تمليها الضرورة لا الرغبة.

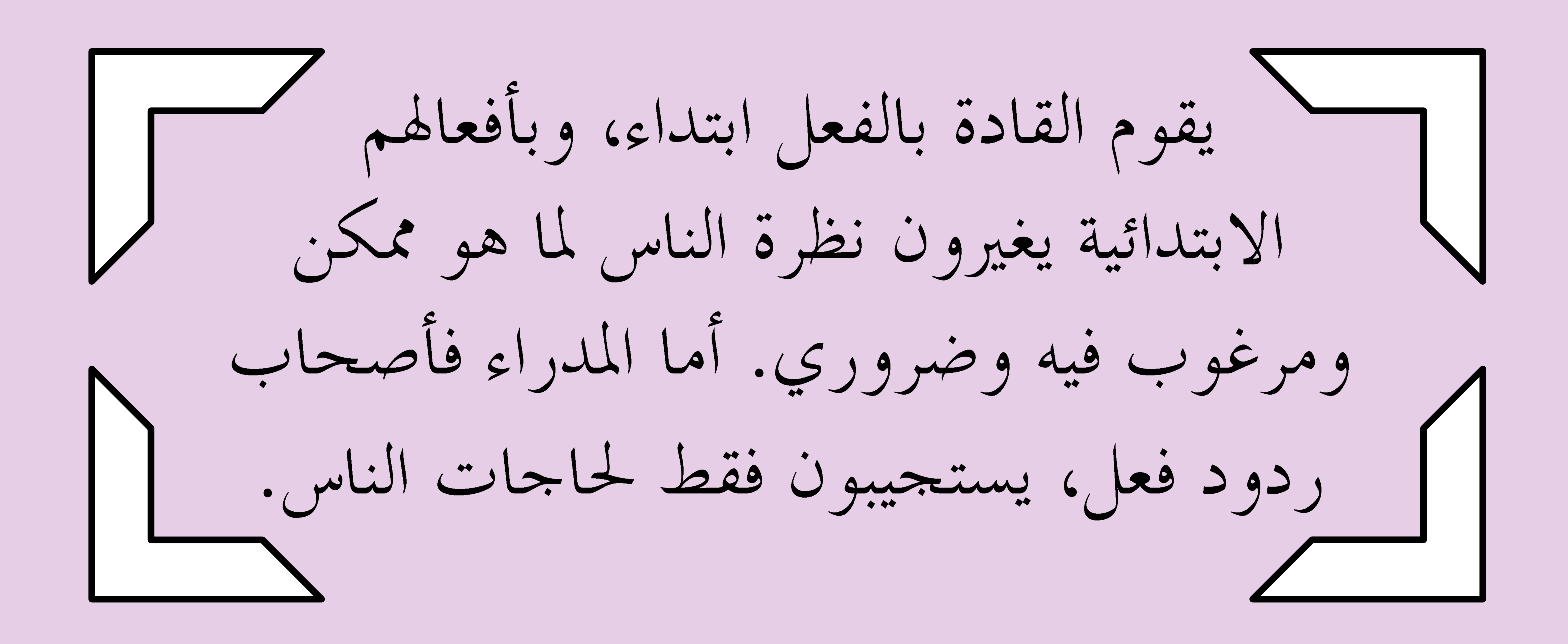
إضاءة 35


يرتبط القادة بعلاقة شخصية ونشطة مع الأهداف، والأهداف عندهم نابعة من الرغبة لا من الضرورة.

إضاءة 36


يصنع القادة ما يرغبون فيه. لقد صنع ستيف
جوبز مؤسس شركة آبل ما يرغب فيه، ثم
تكفلت بعد ذلك تقنيات التسويق والإشهار
بتوليد الحاجة إلى منتجات صناعته.

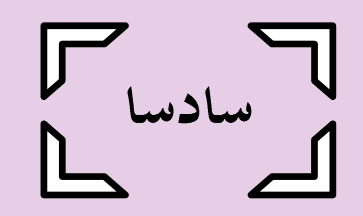
إضاءة 37


يقوم القادة بالفعل ابتداء، وبأفعالهم
الابتدائية يغيرون نظرة الناس لما هو ممكن
ومرغوب فيه وضروري. أما المدراء فأصحاب
ردود فعل، يستجيبون فقط لحاجات الناس.

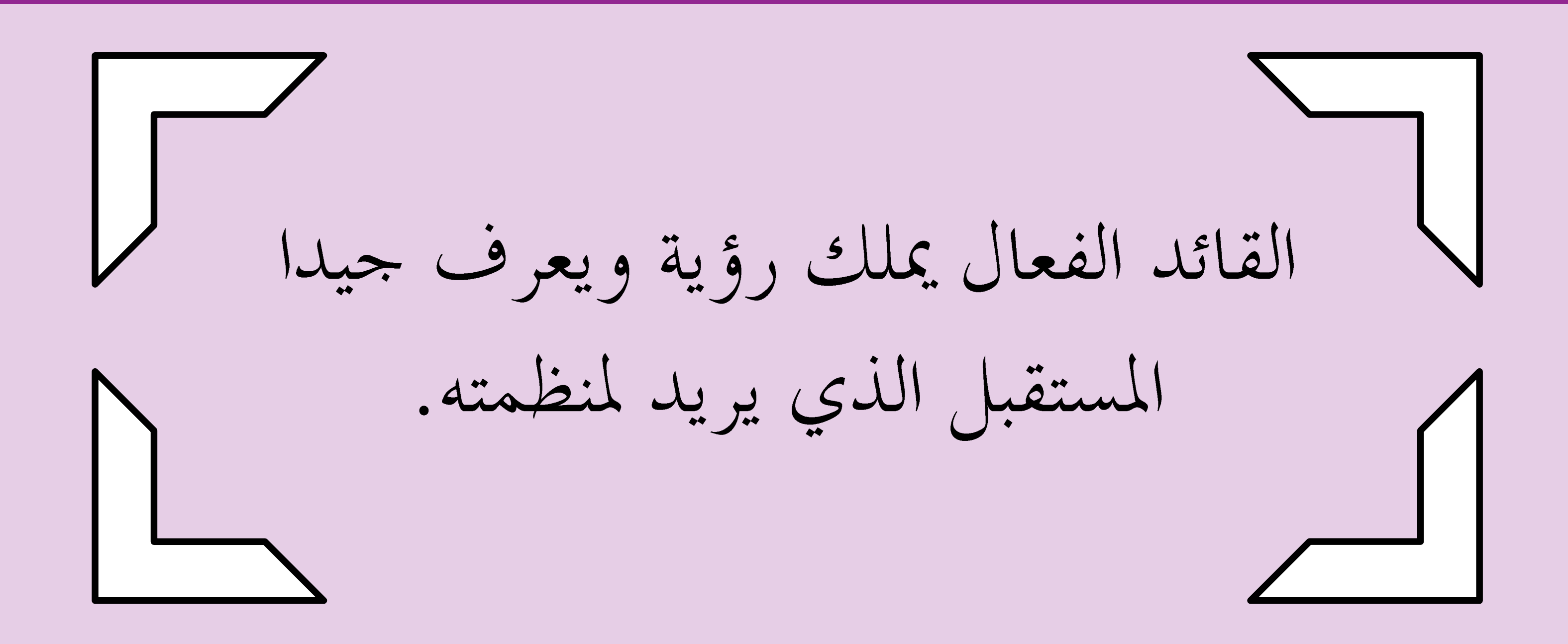
إضاءة 38

إن التاريخ الشخصي للقادة يتماهى بكل ما فيه من ذاتية مع تاريخ وثقافة المنظمات التي يقودونها. أما تاريخ وثقافة المنظمات التي يديرها مدراء فتسطره أهدافها التي تعبر فقط عن الحاجات الموضوعية لعملائها.

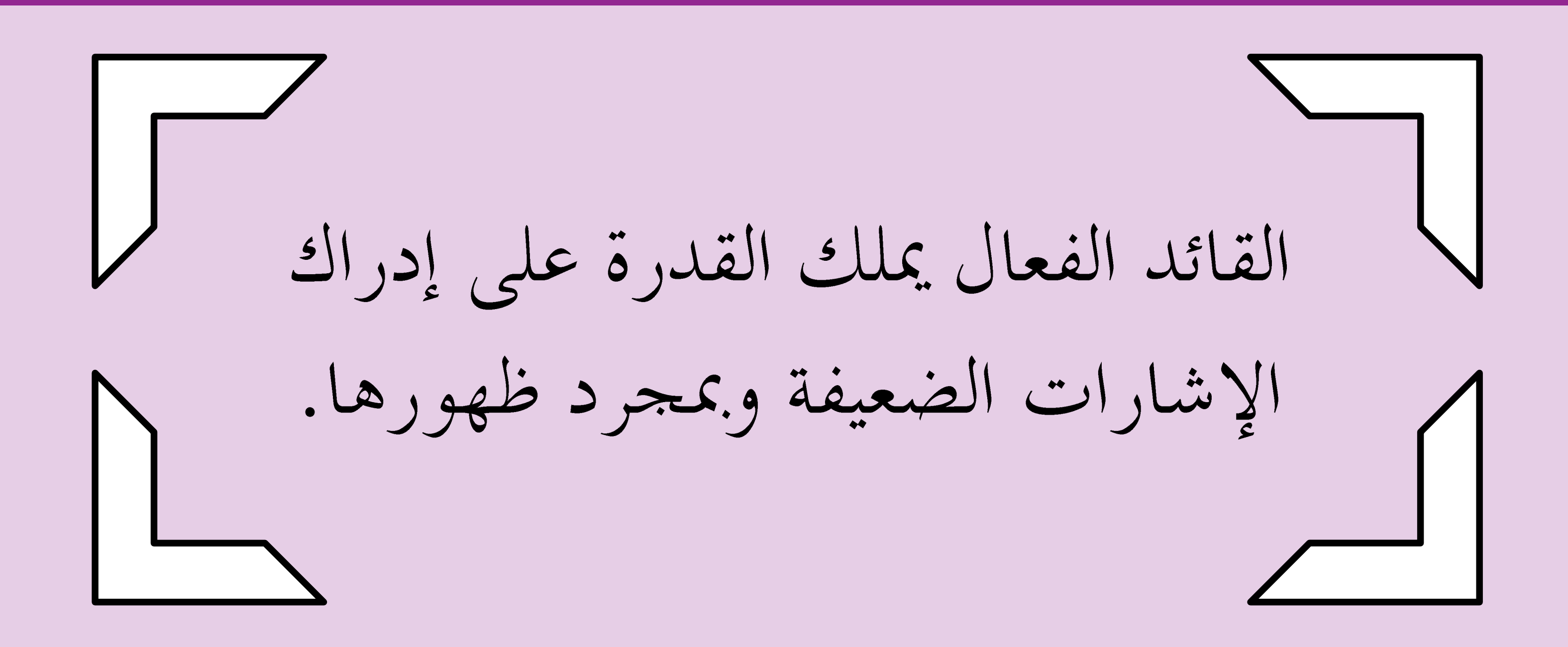
إضاءة 39


سادسا

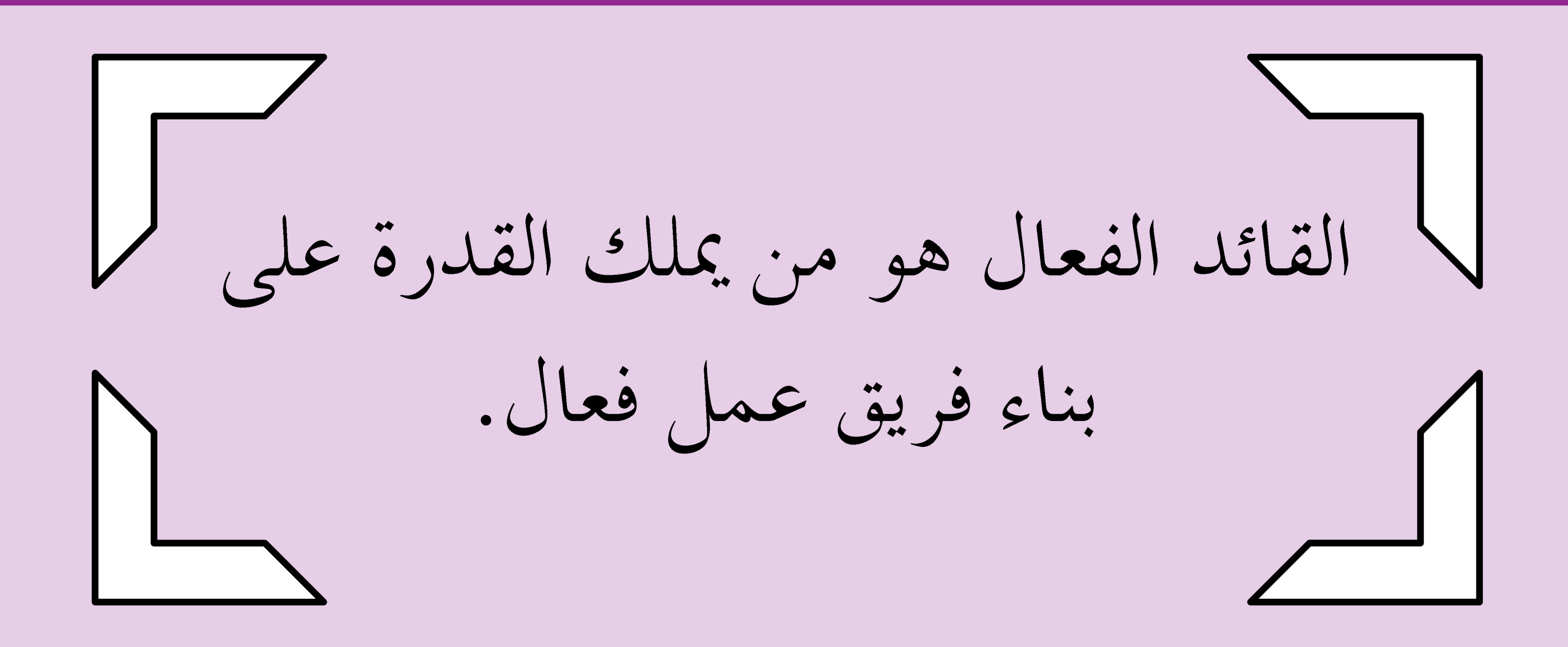

مهارات القائد الفعال


القائد الفعال يملك رؤية ويعرف جيدا
المستقبل الذي يريد لمنظمته.

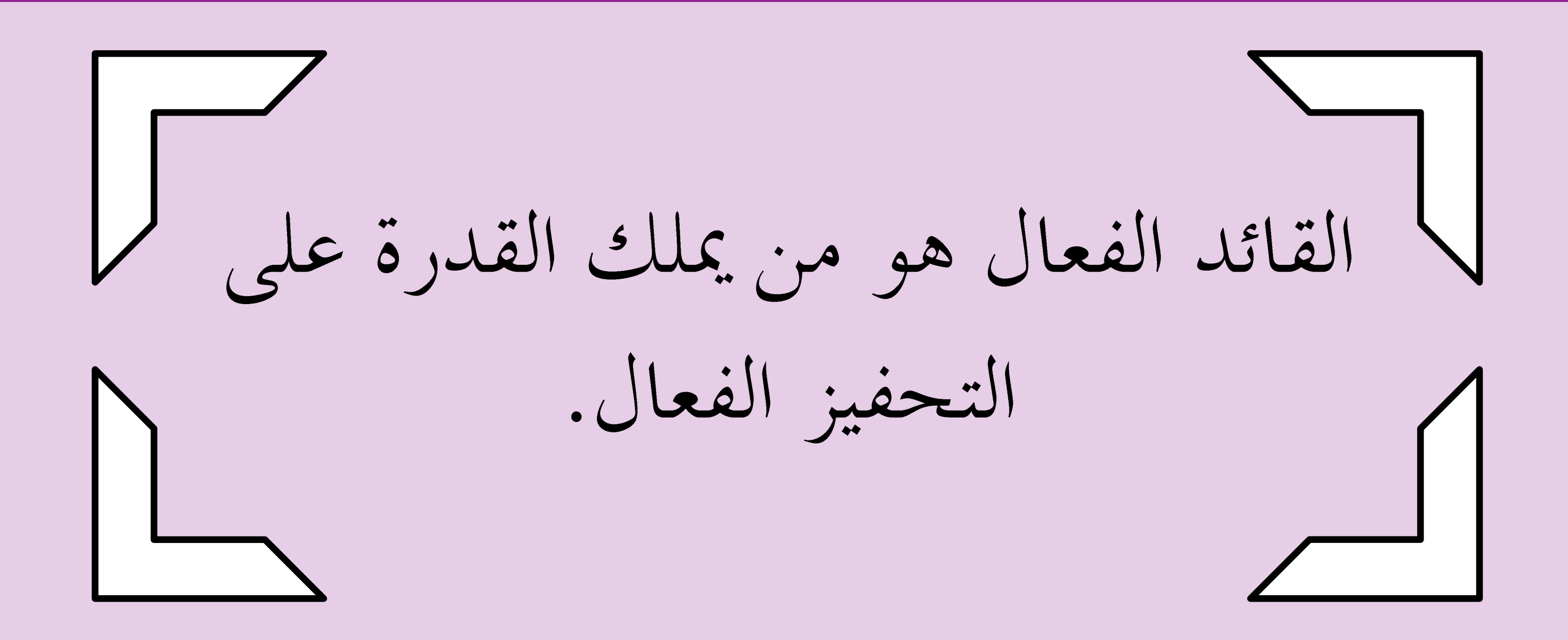
إضاءة 40


القائد الفعال يملك القدرة على إدراك
الإشارات الضعيفة وبمجرد ظهورها.

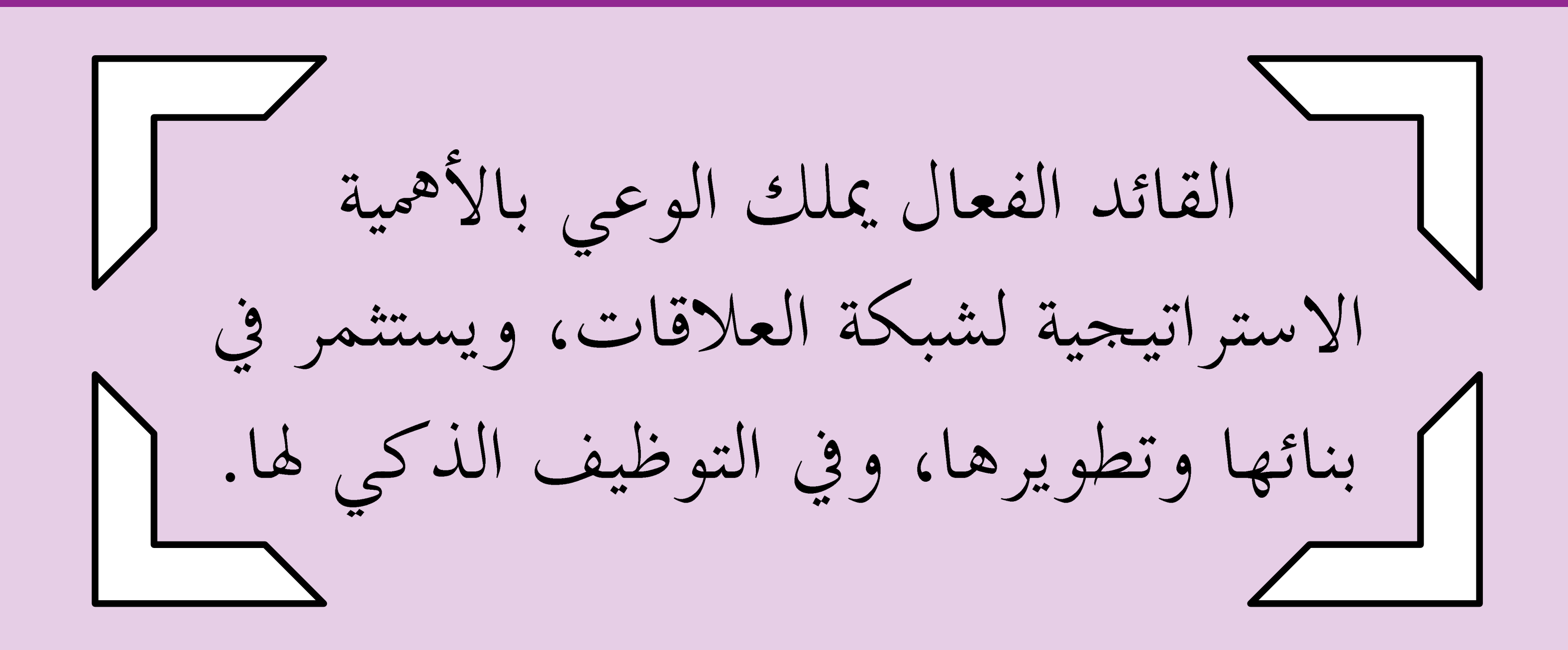
إضاءة 41



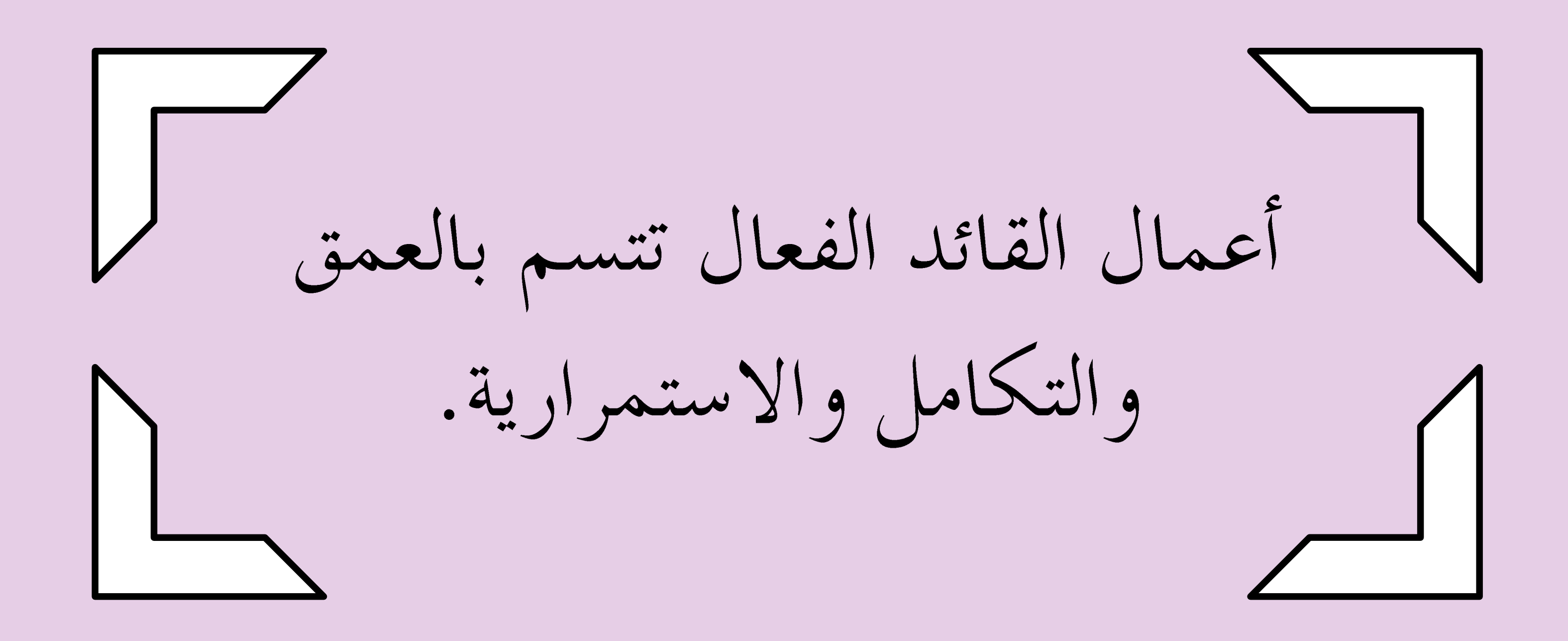
إضاءة 42



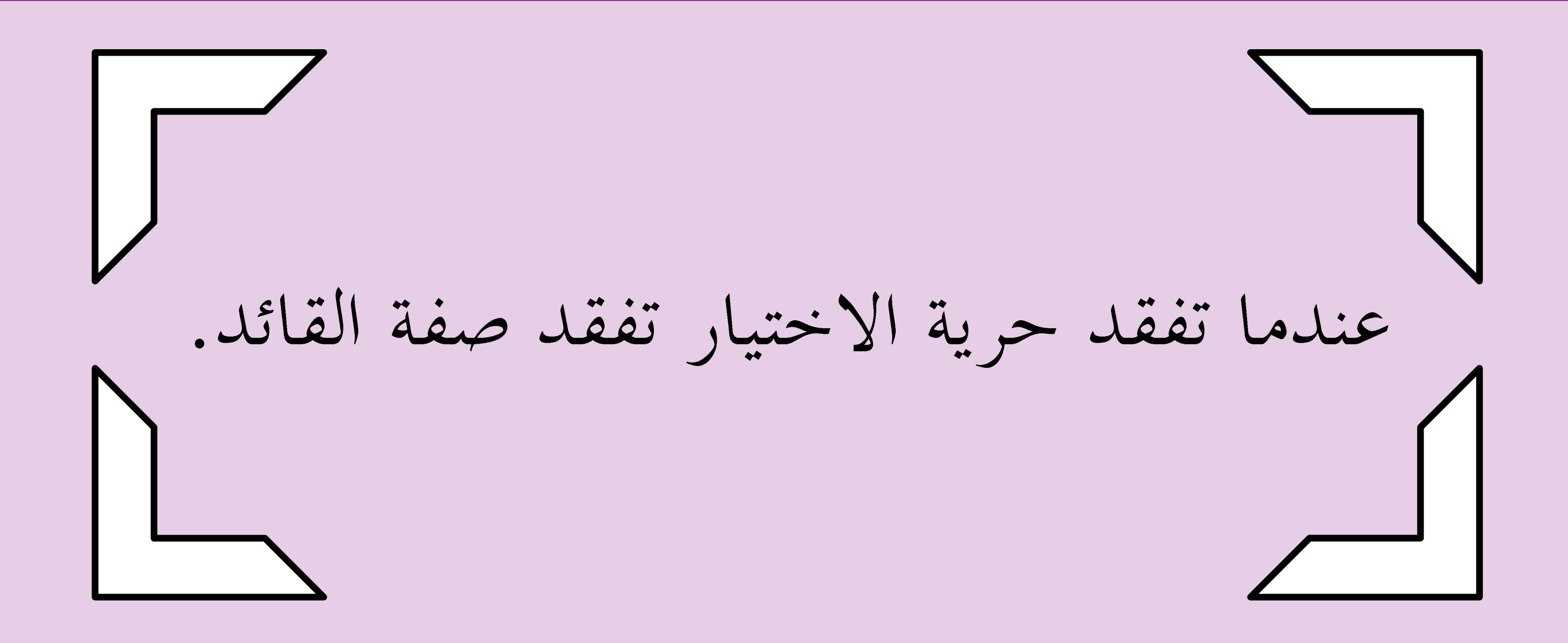
إضاءة 43


القائد الفعال يملك الوعي بالأهمية
الاستراتيجية لشبكة العلاقات، ويستثمر في
بنائها وتطويرها، وفي التوظيف الذكي لها.

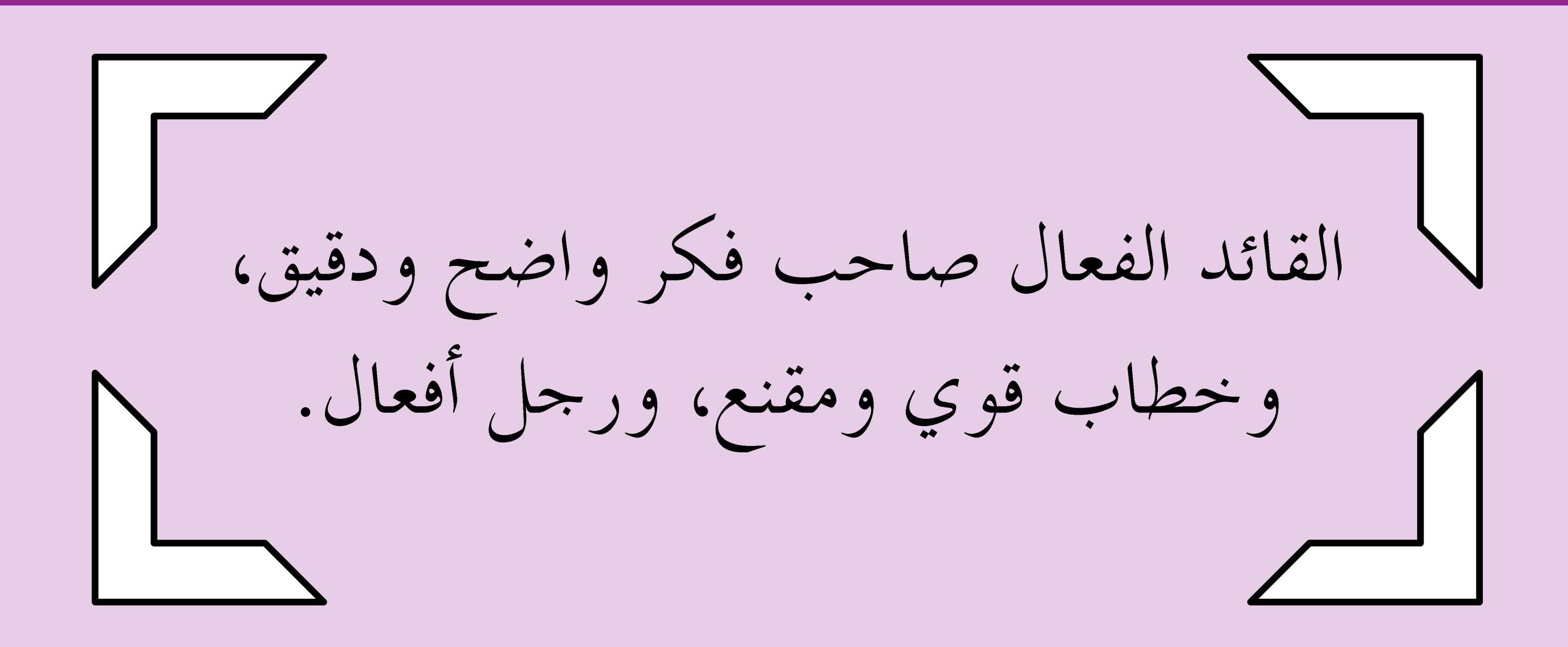
إضاءة 44



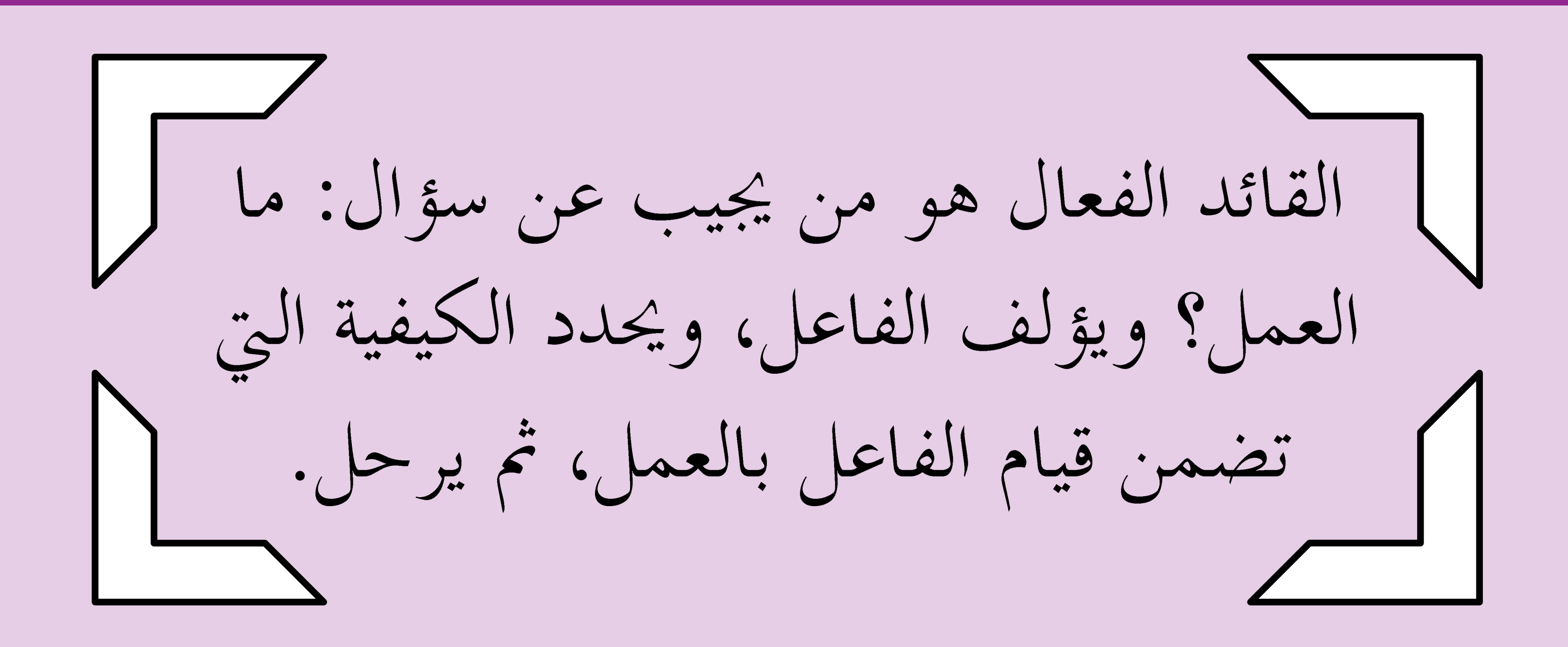
إضاءة 45



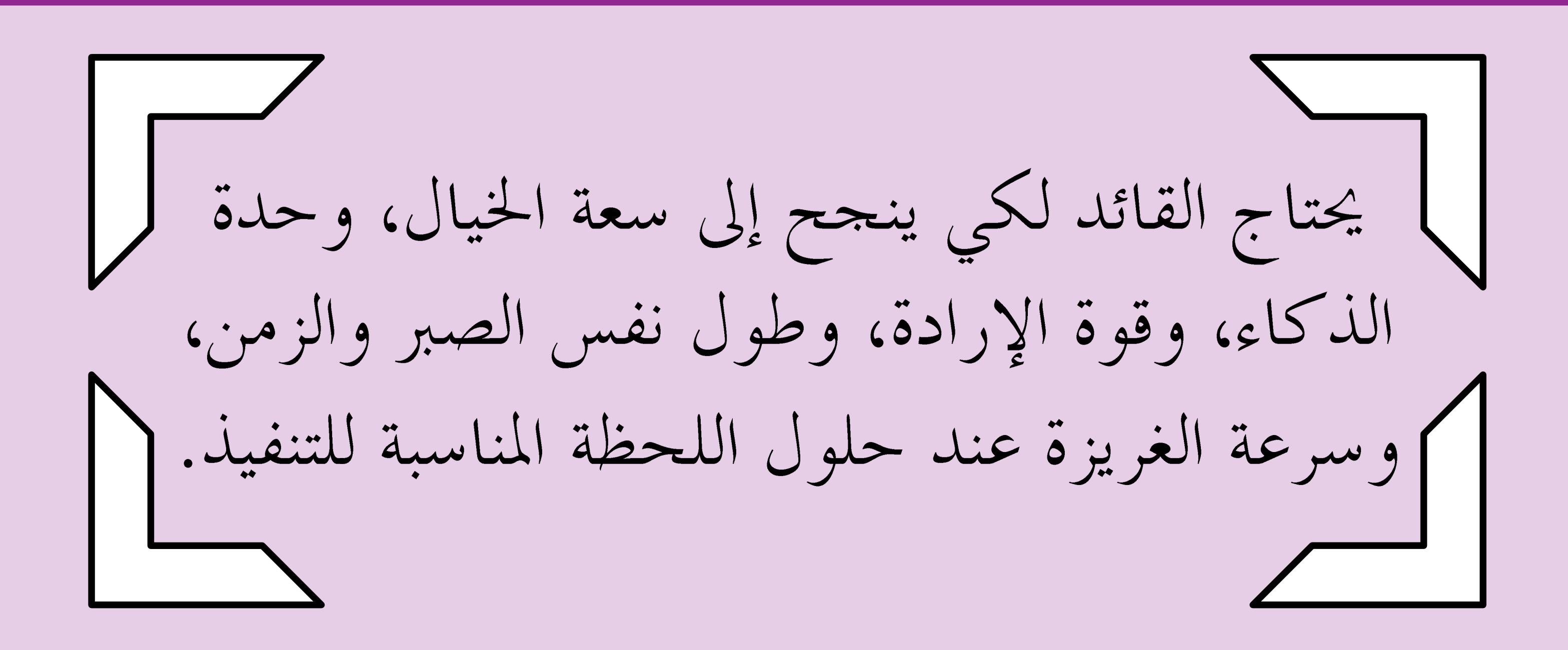
إضاءة 46


القائد الفعال صاحب فكر واضح ودقيق،
وخطاب قوي ومقنع، ورجل أفعال.

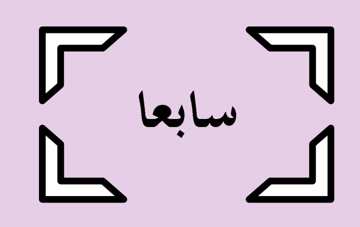
إضاءة 47

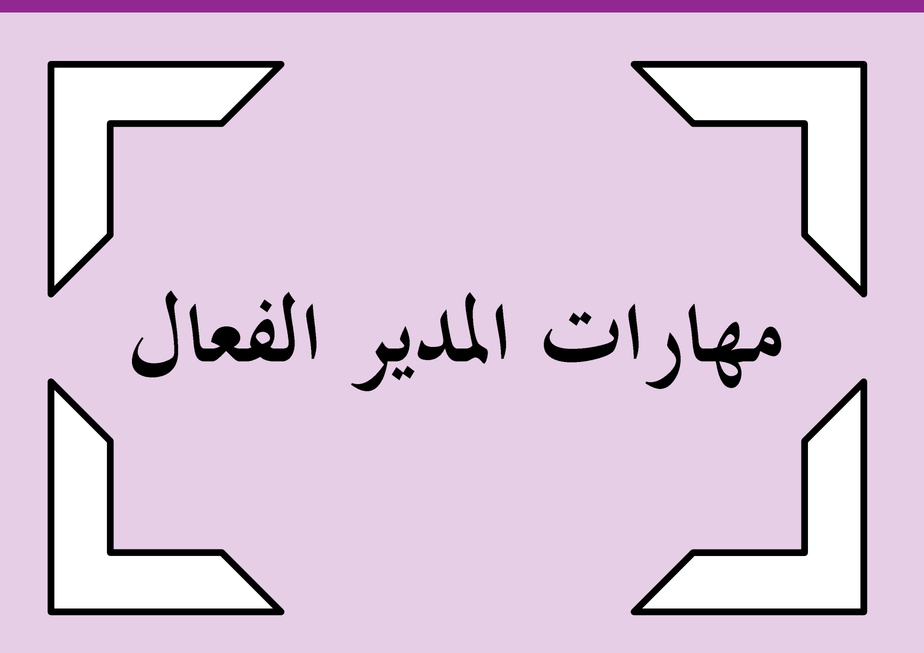

القائد الفعال هو من يجيب عن سؤال: ما العمل؟ ويؤلف الفاعل، ويحدد الكيفية التي تضمن قيام الفاعل بالعمل، ثم يرحل.

إضاءة 48


يحتاج القائد لكي ينجح إلى سعة الخيال، وحدة
الذكاء، وقوة الإرادة، وطول نفس الصبر والزمن،
وسرعة الغريزة عند حلول اللحظة المناسبة للتنفيذ.

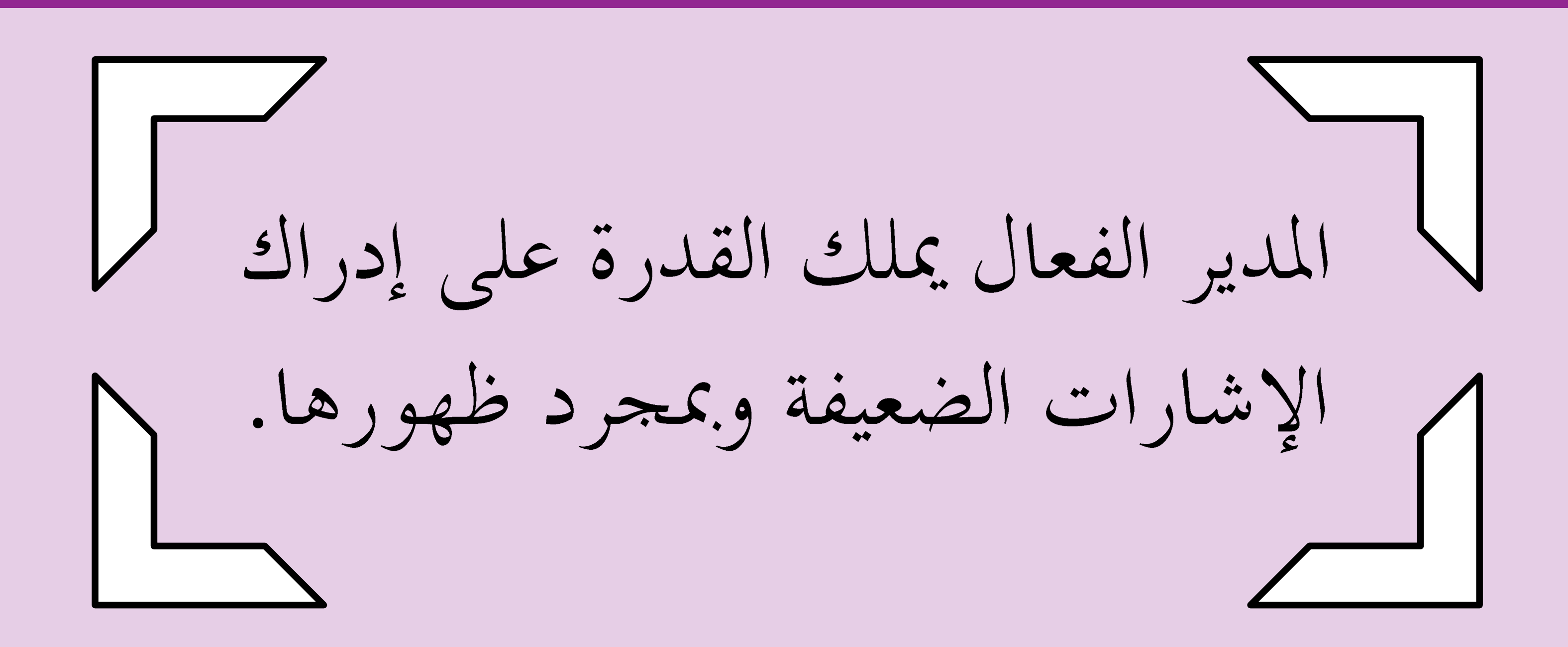
إضاءة 49


سابعا

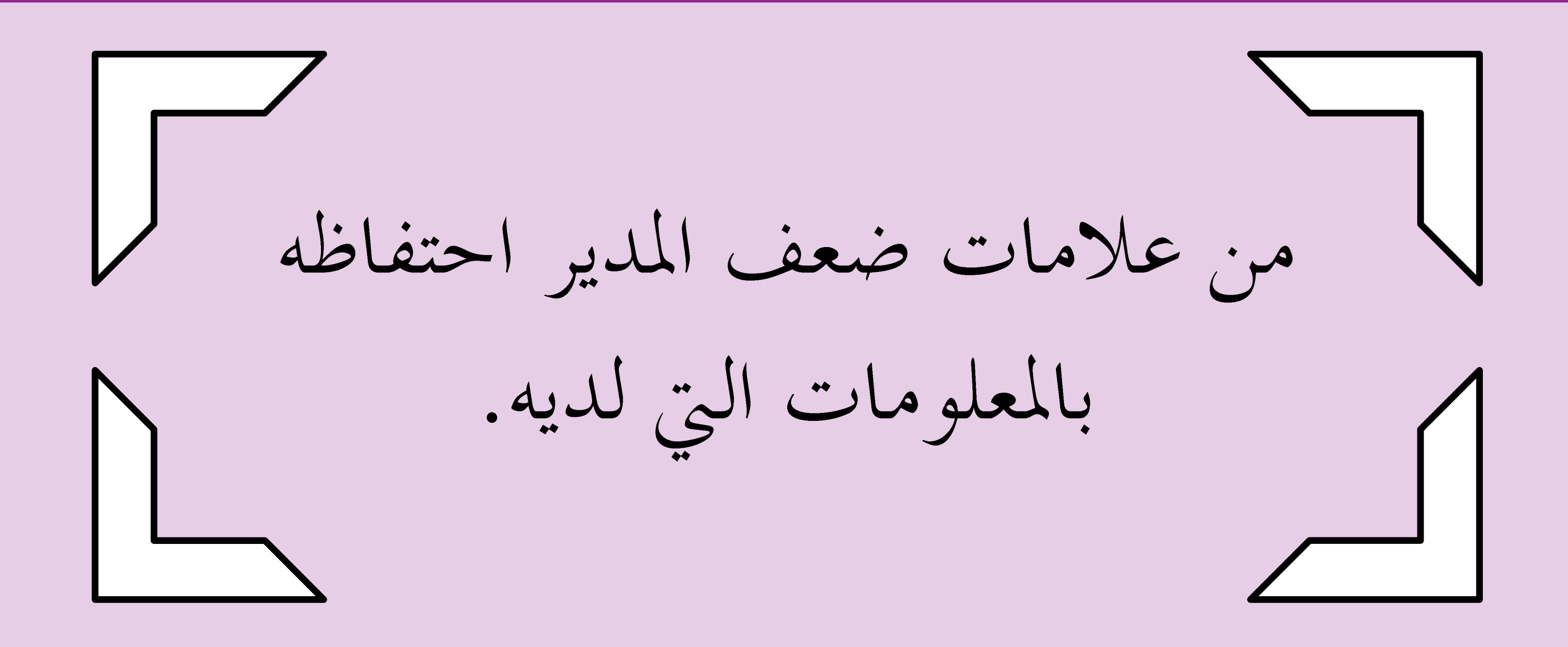

مهارات المدير الفعال



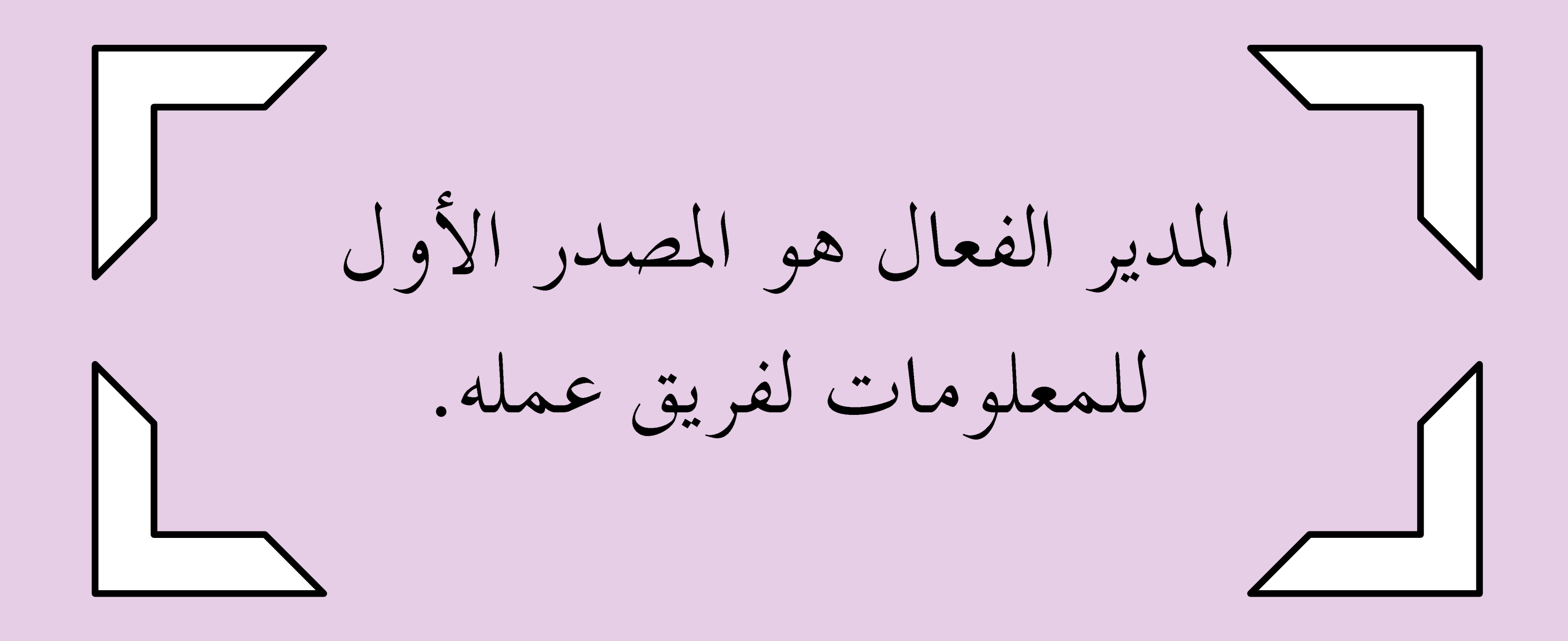
إضاءة 50


المدير الفعال يملك القدرة على إدراك
الإشارات الضعيفة وبمجرد ظهورها.

إضاءة 51



إضاءة 52



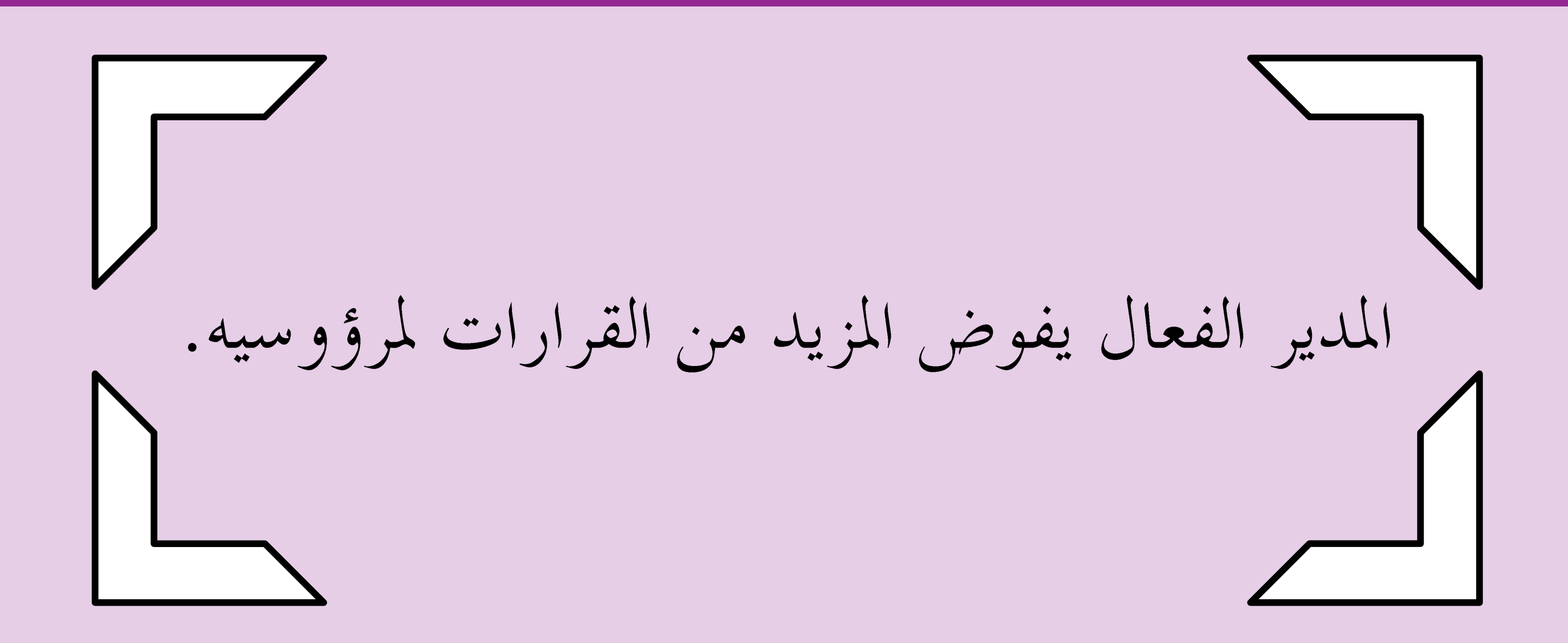
إضاءة 53



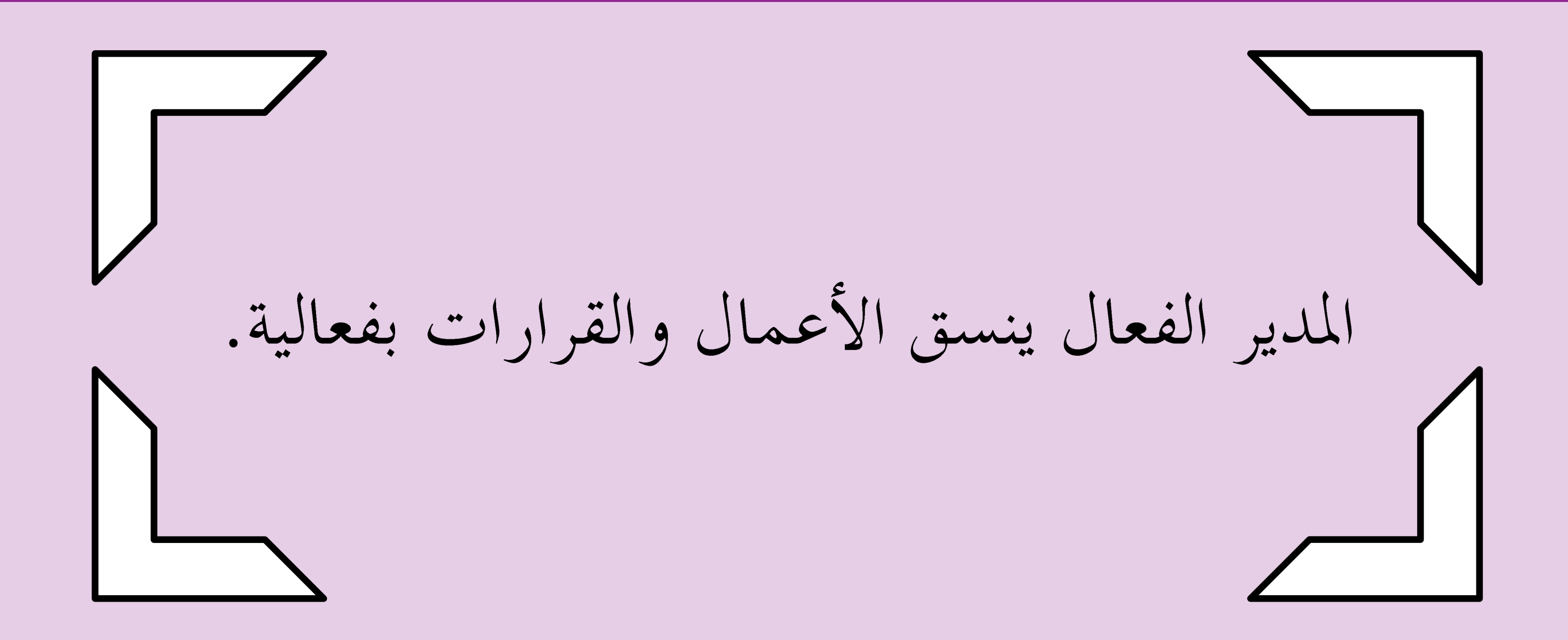
إضاءة 54



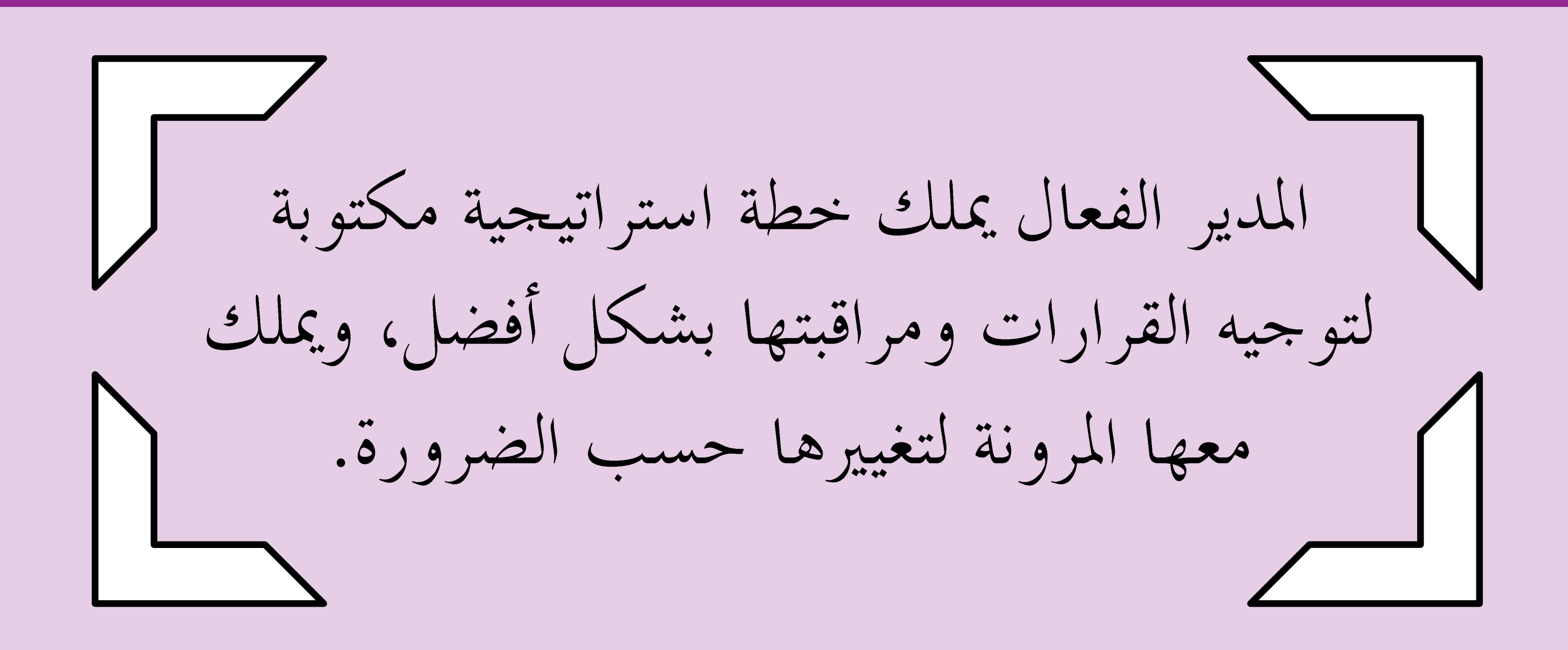
إضاءة 55



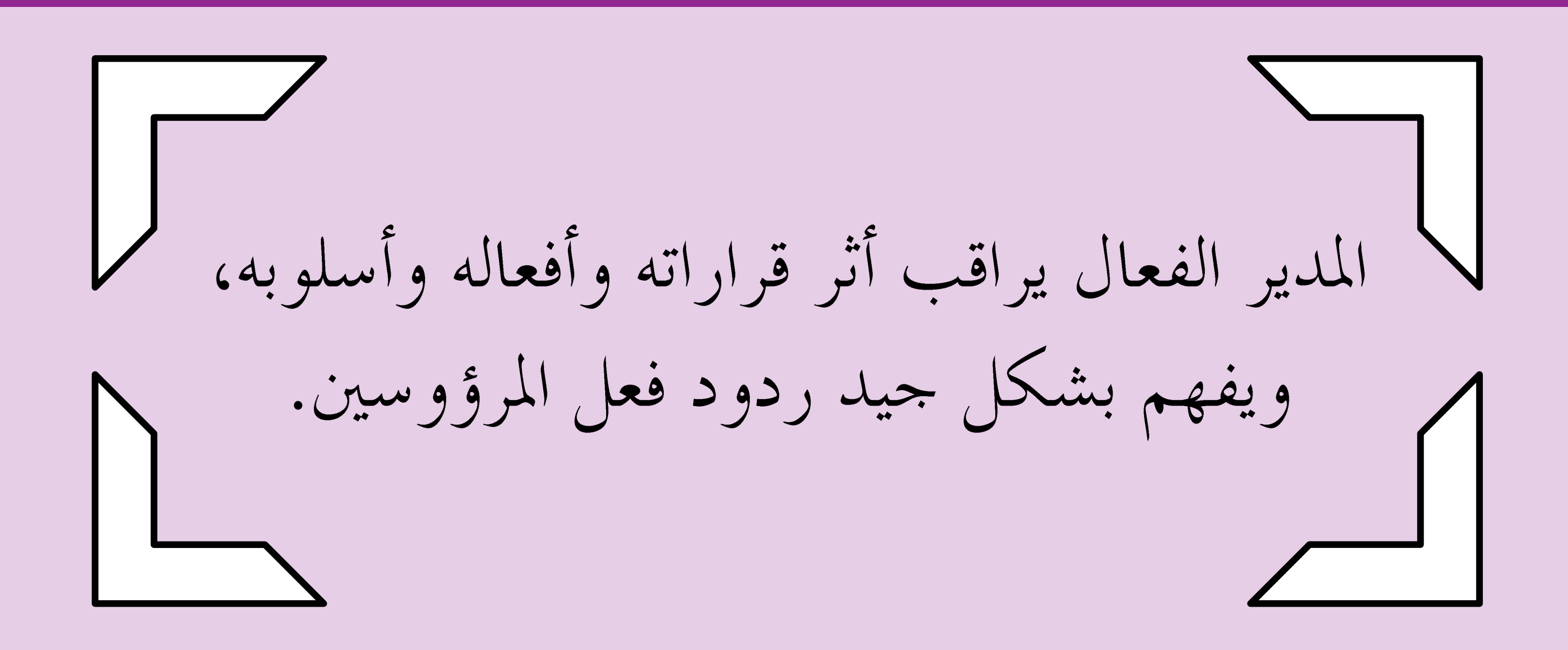
إضاءة 56



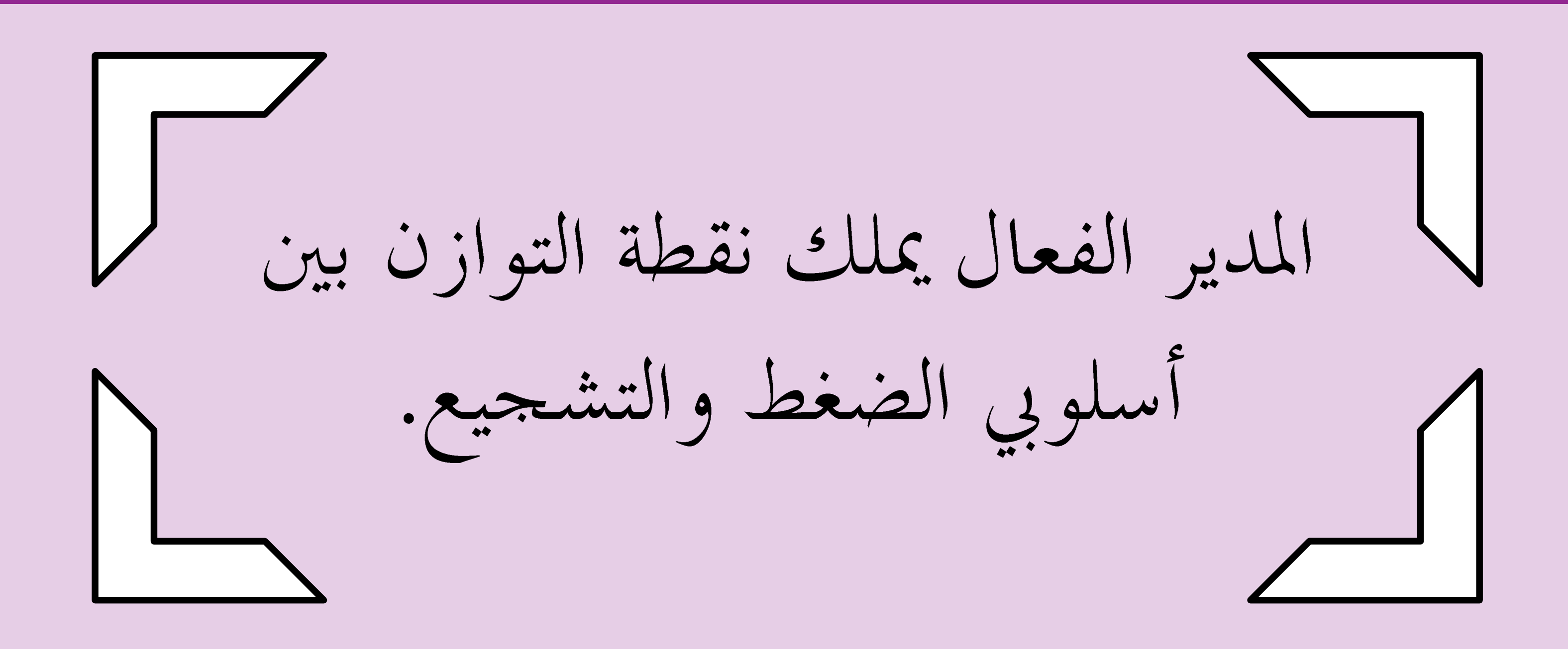
إضاءة 57


المدير الفعال يملك خطة استراتيجية مكتوبة
لتوجيه القرارات ومراقبتها بشكل أفضل، ويملك
معها المرونة لتغييرها حسب الضرورة.

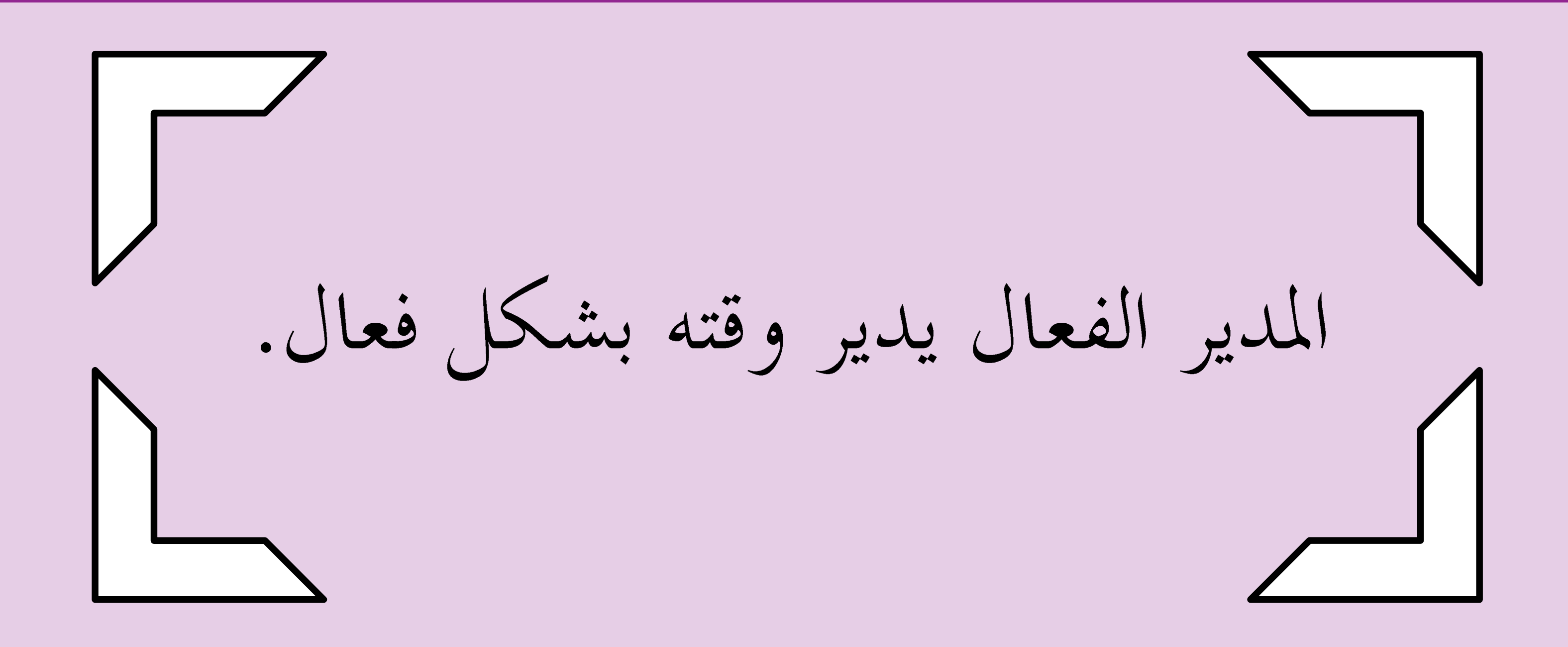
إضاءة 58


المدير الفعال يراقب أثر قراراته وأفعاله وأسلوبه،
ويفهم بشكل جيد ردود فعل المرؤوسين.

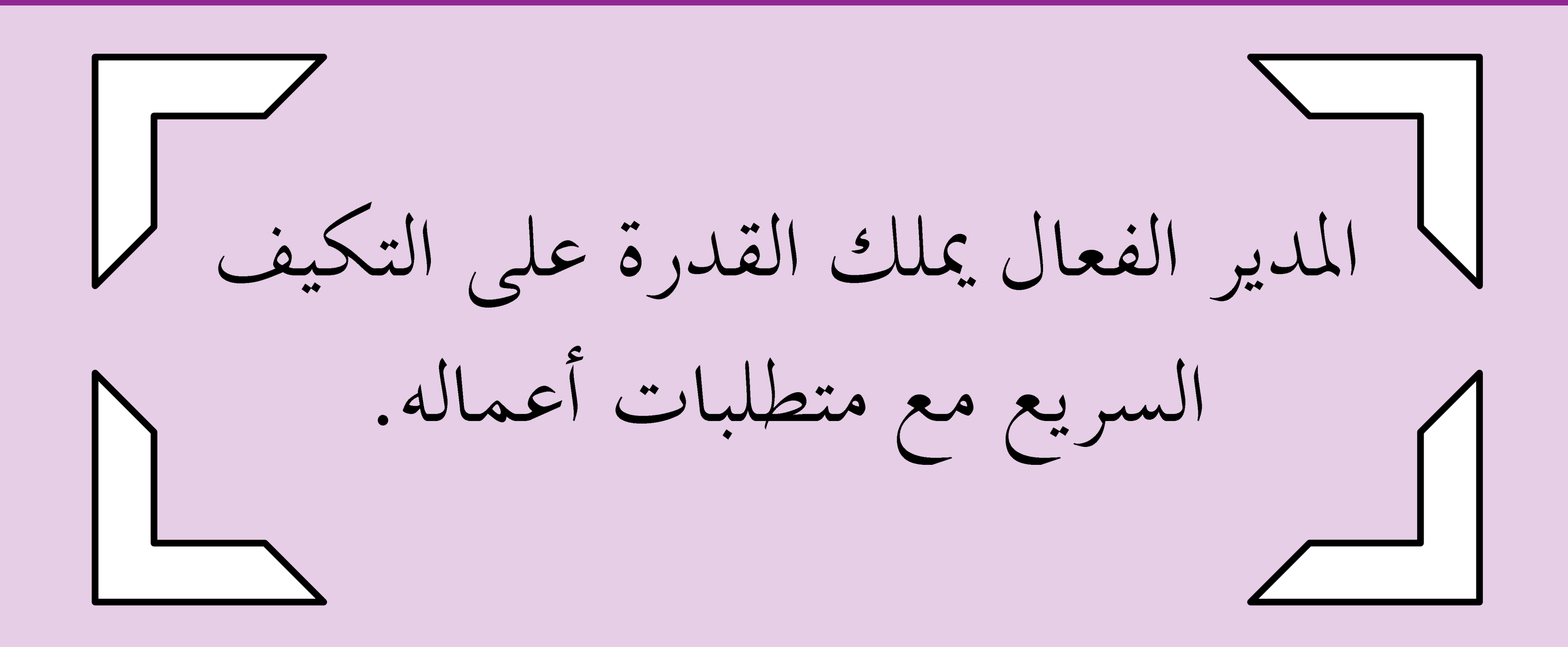
إضاءة 59



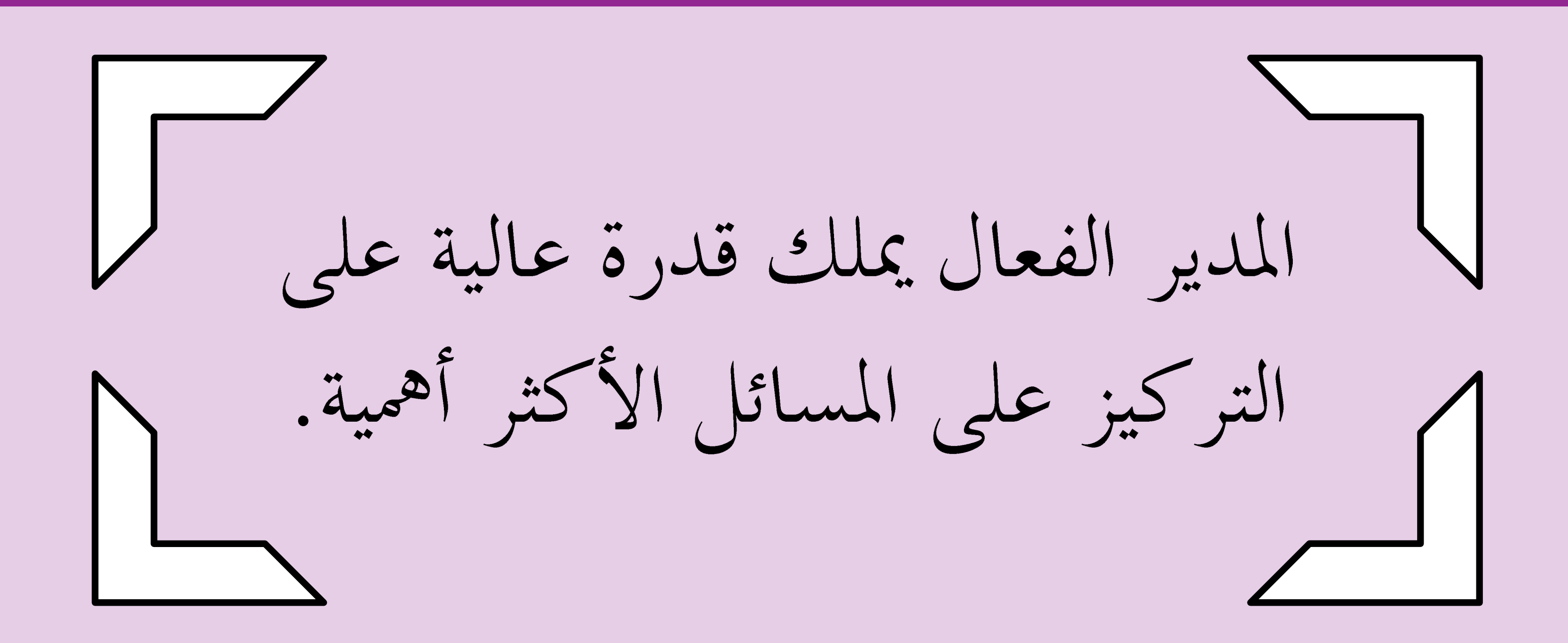
إضاءة 60



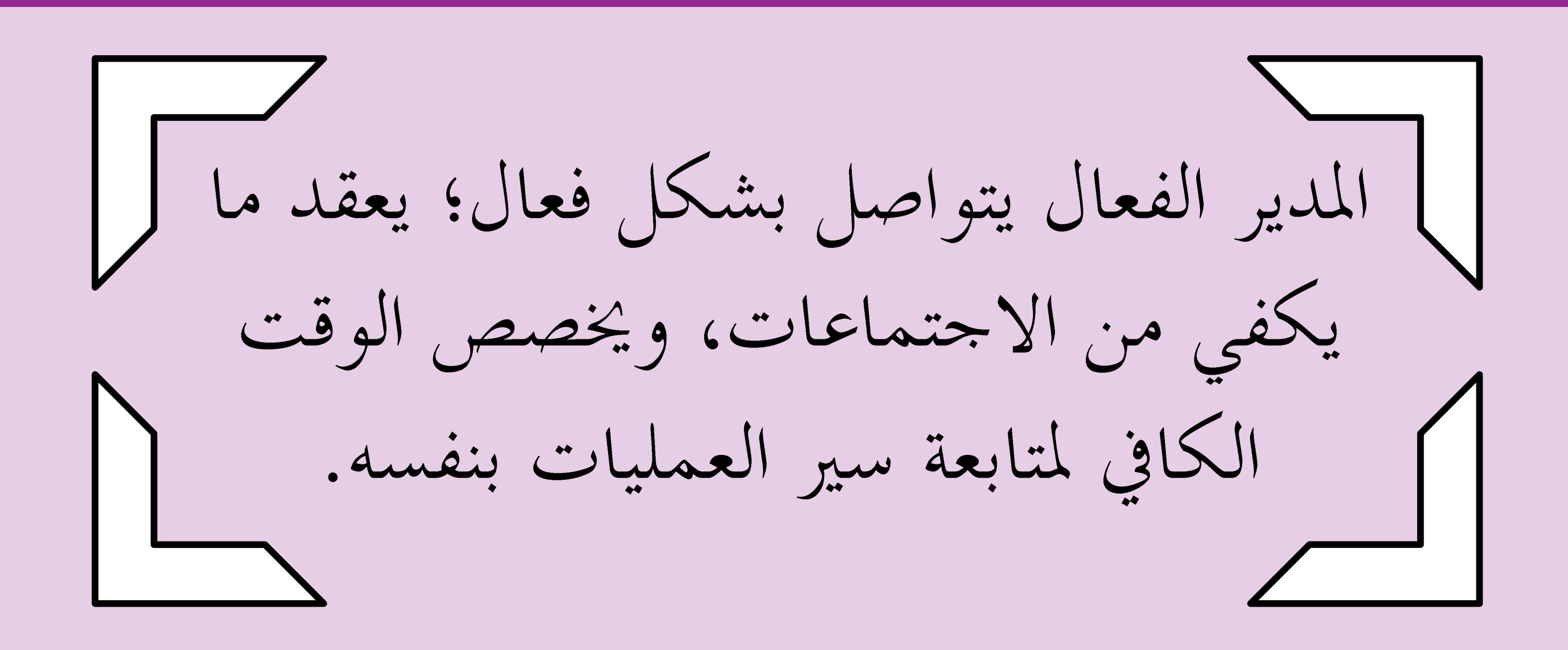
إضاءة 61


المدير الفعال يملك القدرة على التكيف
السريع مع متطلبات أعماله.

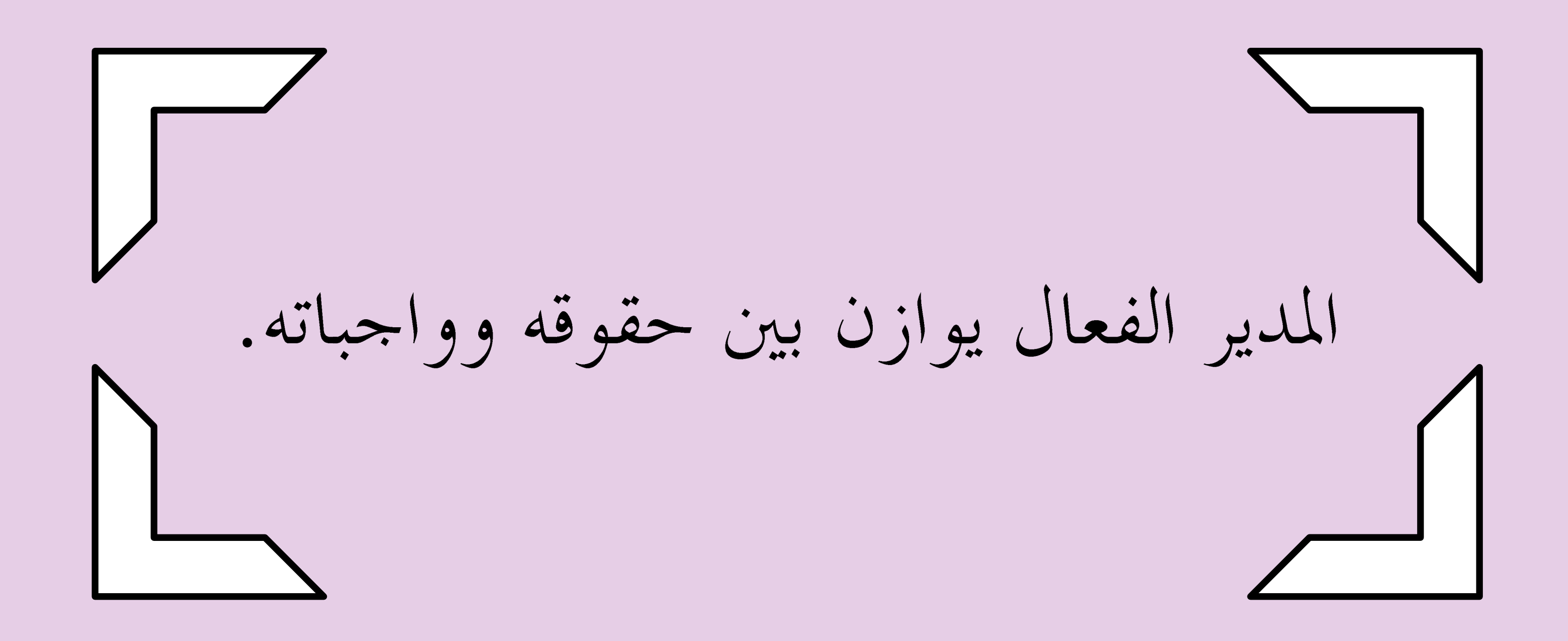
إضاءة 62


المدير الفعال يملك قدرة عالية على
التركيز على المسائل الأكثر أهمية.

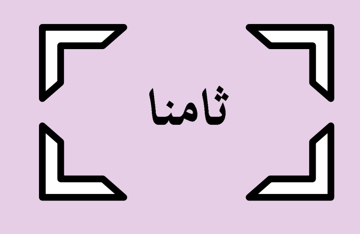
إضاءة 63

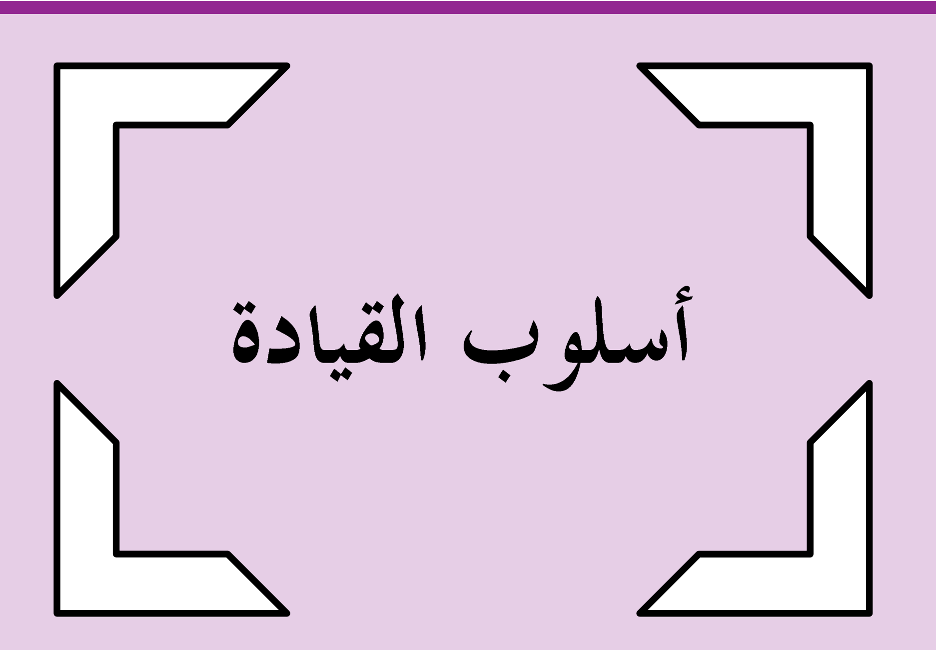

المدير الفعال يتواصل بشكل فعال؛ يعقد ما
يكفي من الاجتماعات، ويخصص الوقت
الكافي لمتابعة سير العمليات بنفسه.

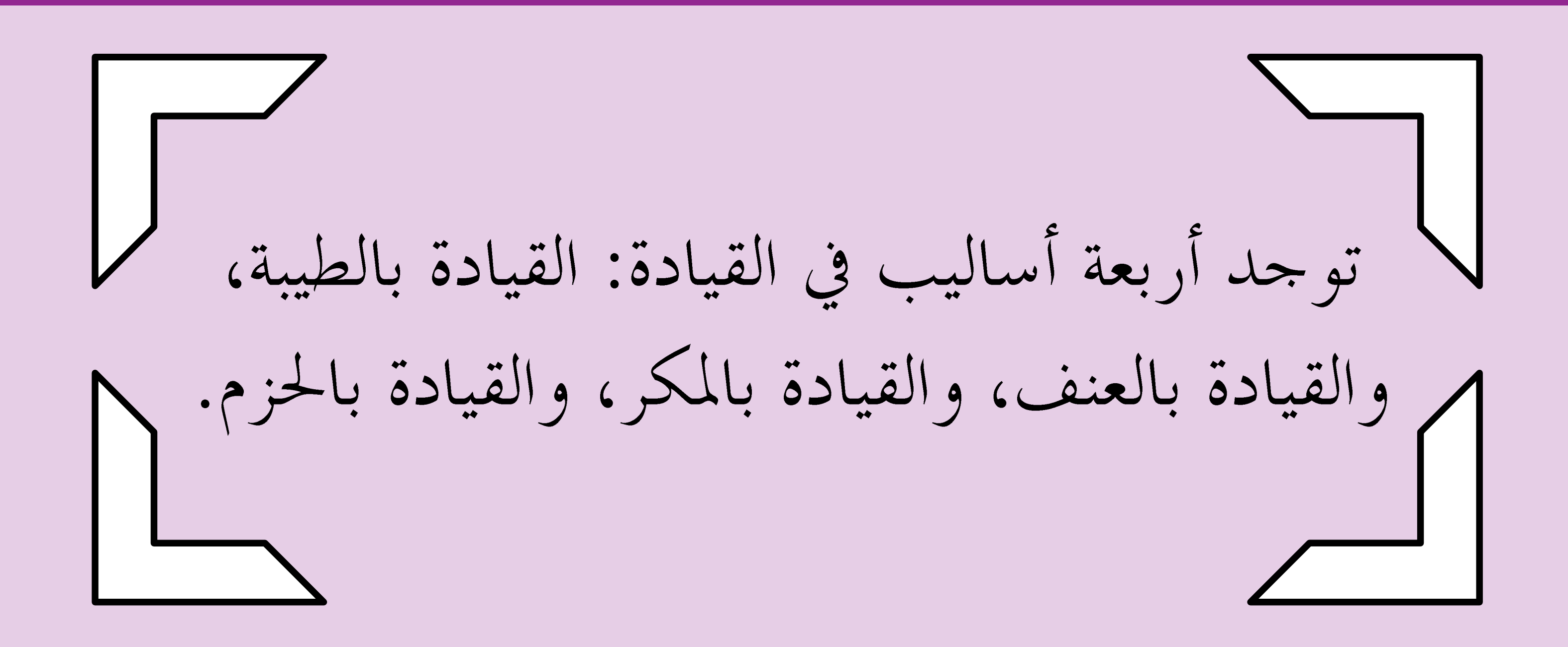
إضاءة 64



إضاءة 65

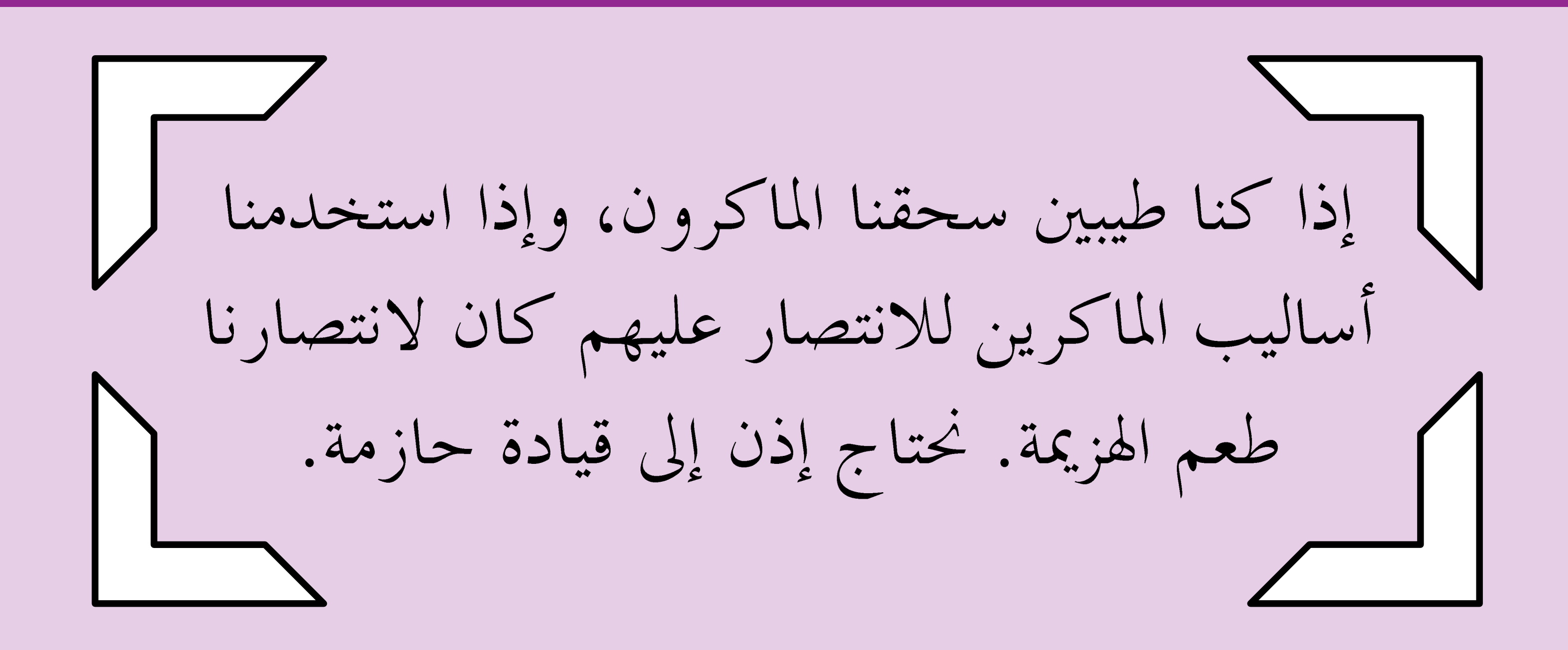

ثامنا


أسلوب القيادة

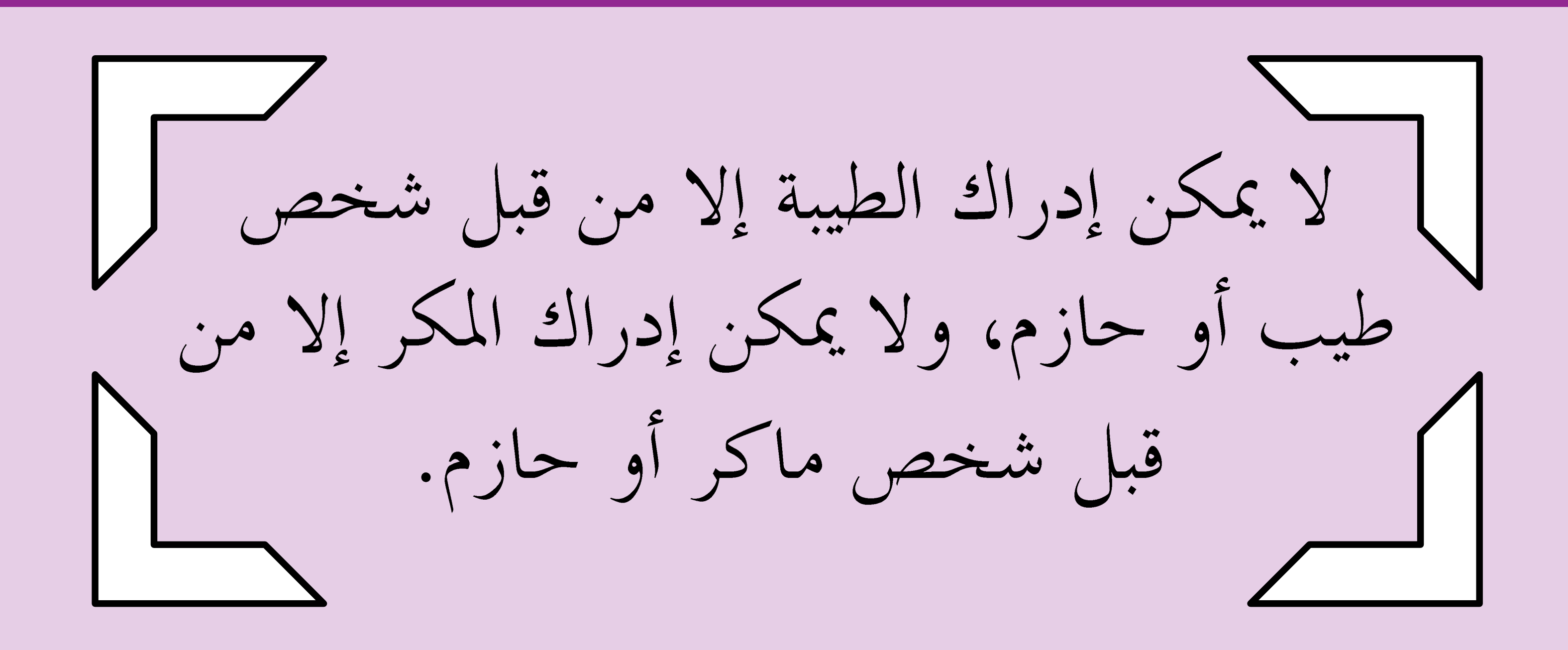


توجد أربعة أساليب في القيادة: القيادة بالطيبة، والقيادة بالعنف، والقيادة بالمكر، والقيادة بالحزم.

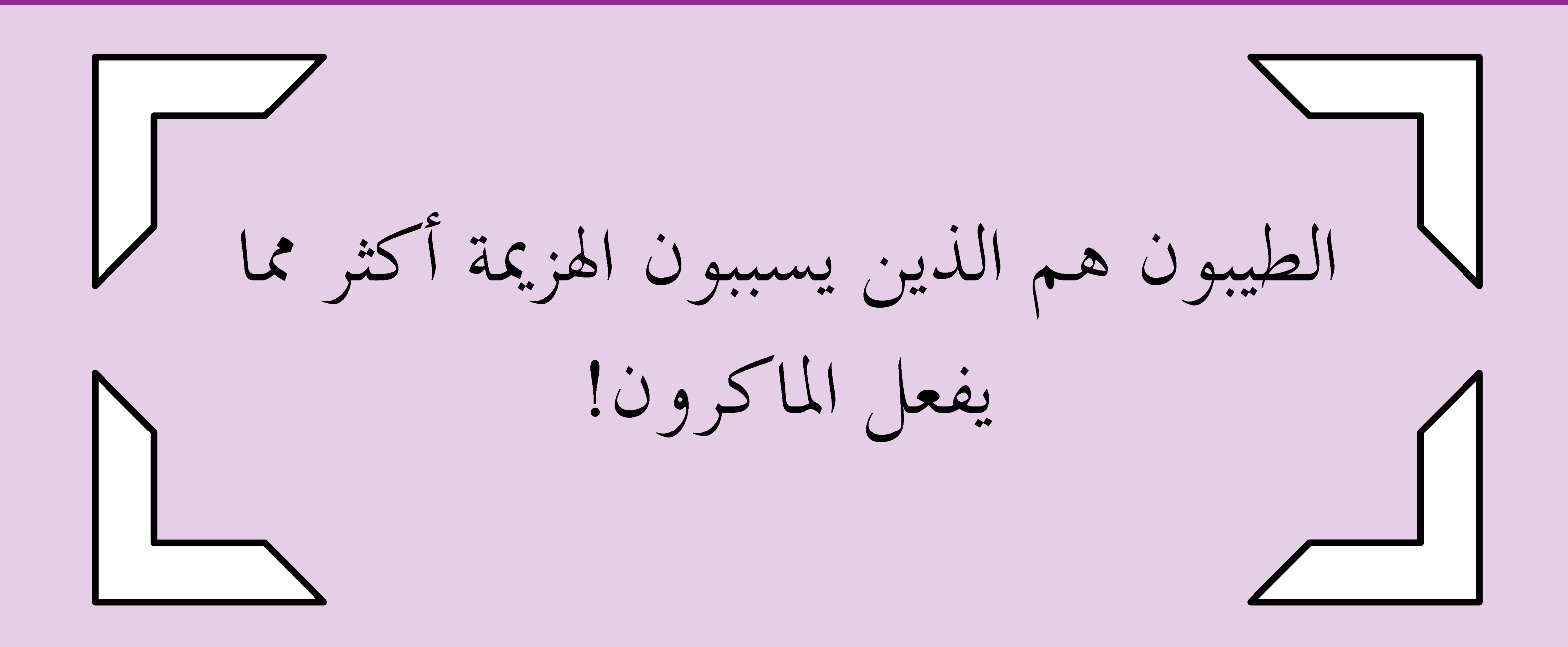
إضاءة 66


إذا كنا طيبين سحقنا الماكرون، وإذا استخدمنا
أساليب الماكرين للانتصار عليهم كان لانتصارنا
طعم الهزيمة. نحتاج إذن إلى قيادة حازمة.

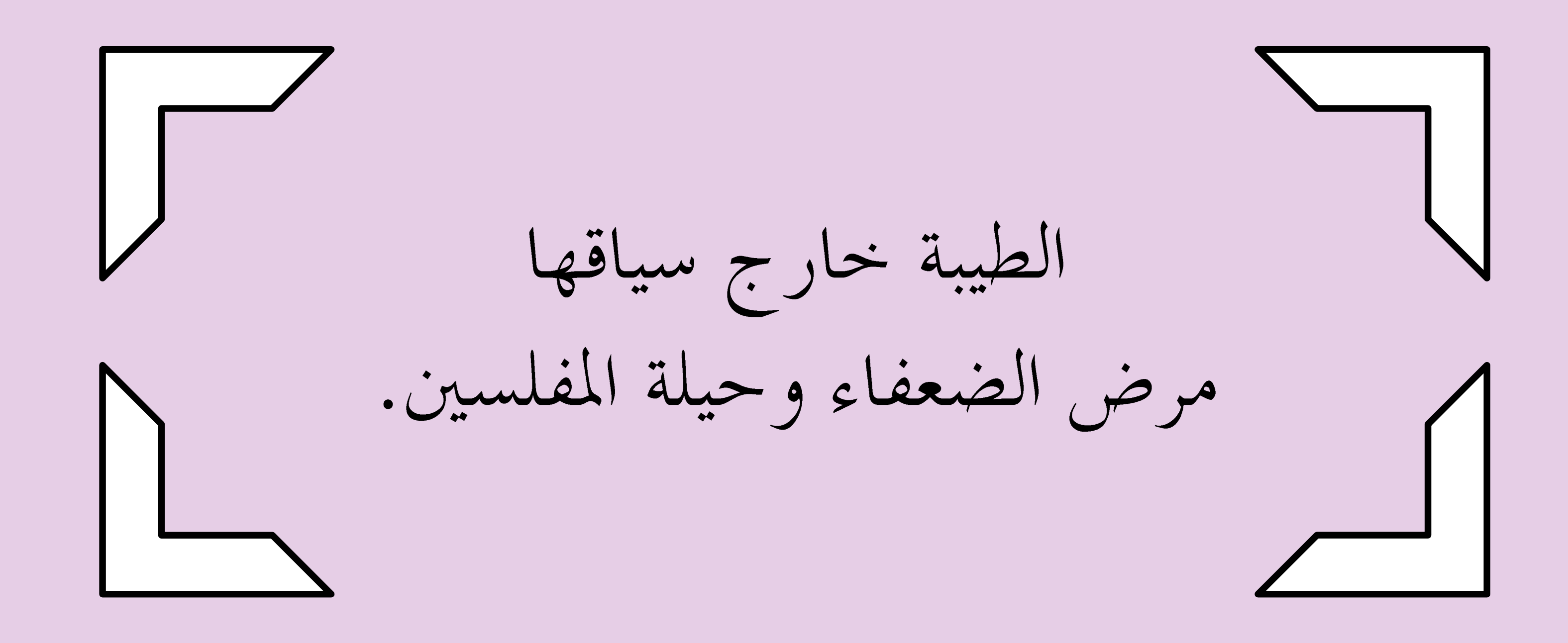
إضاءة 67


لا يمكن إدراك الطيبة إلا من قبل شخص
طيب أو حازم، ولا يمكن إدراك المكر إلا من
قبل شخص ماكر أو حازم.

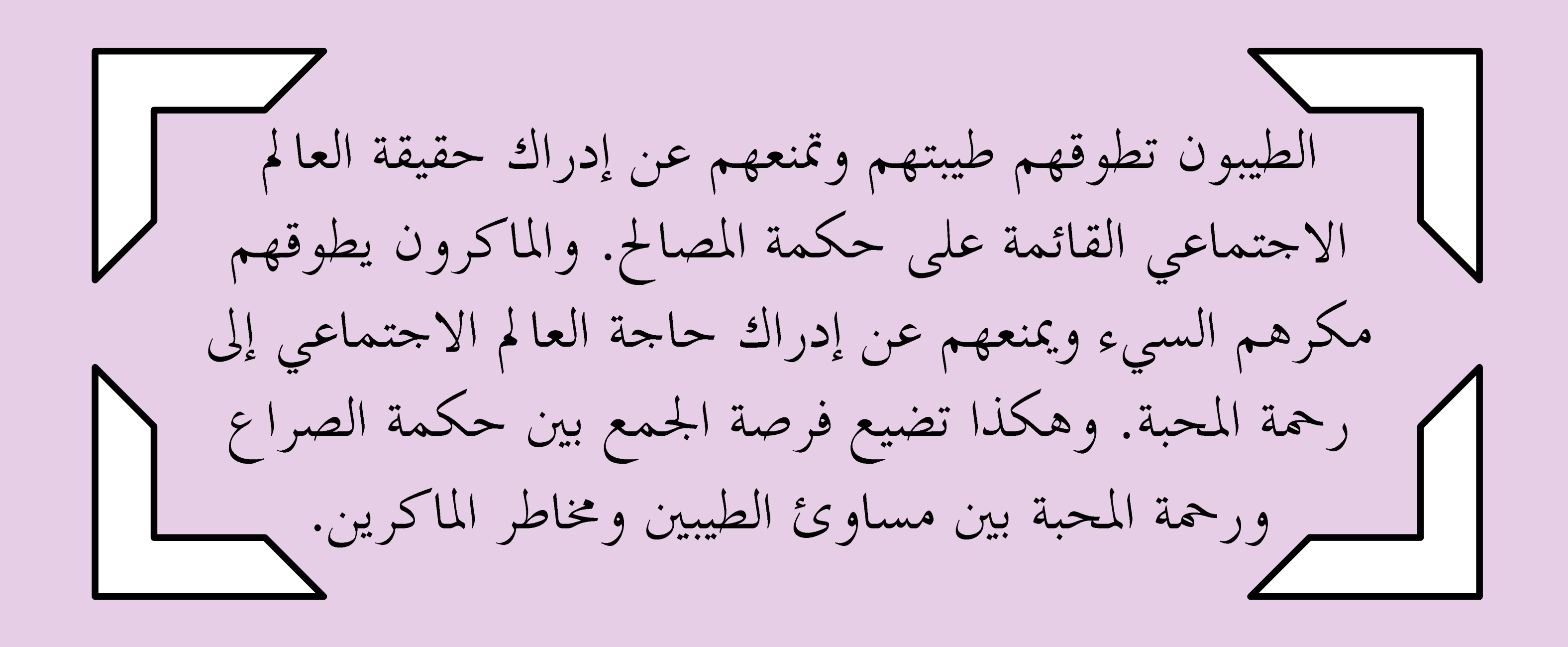
إضاءة 68



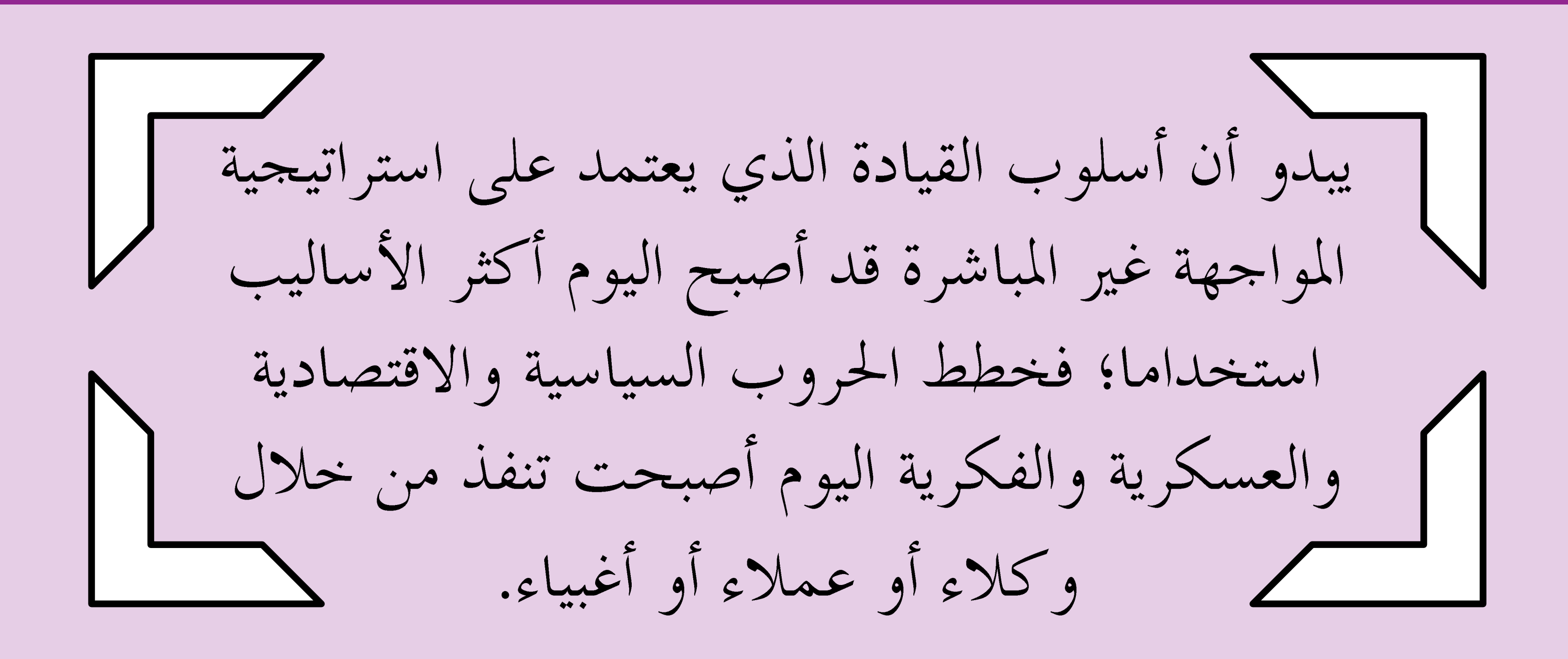
إضاءة 69



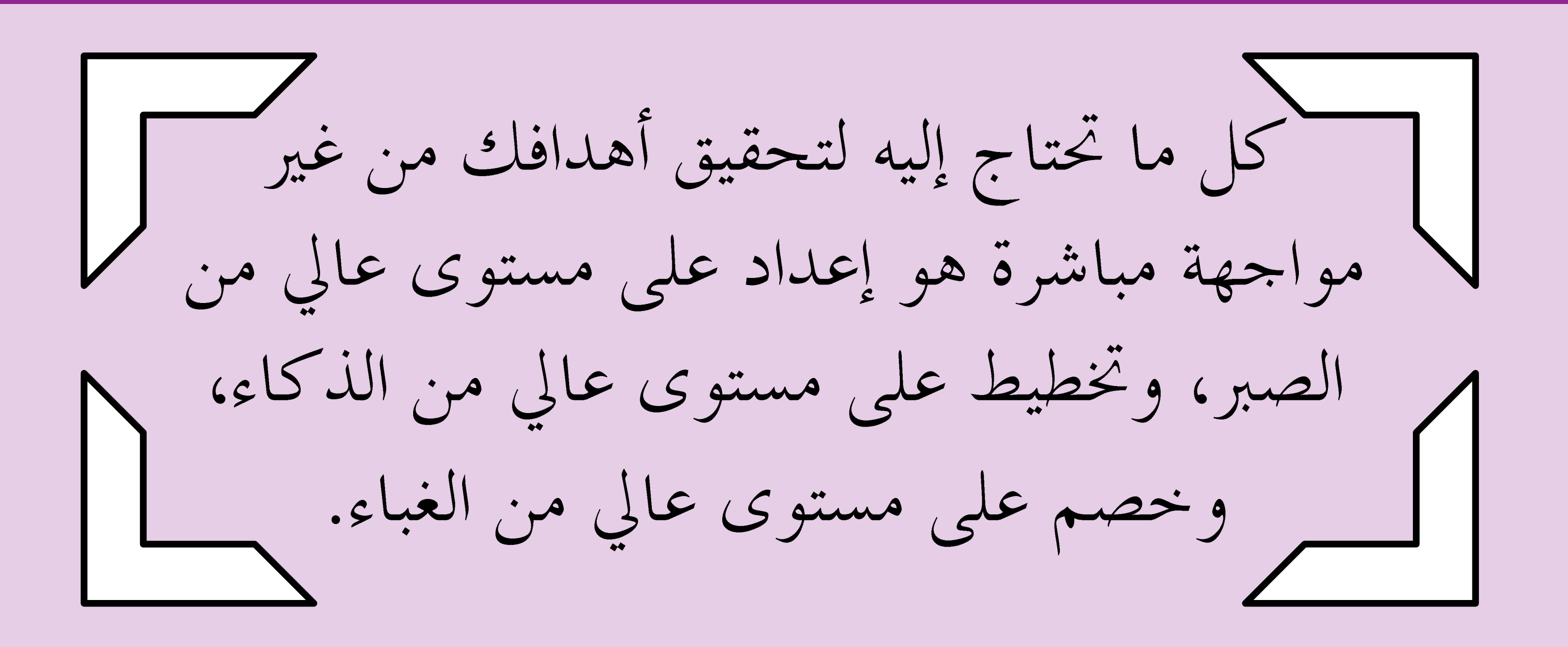
إضاءة 70


الطيبون تطوقهم طيبتهم وتمنعهم عن إدراك حقيقة العالم الاجتماعي القائمة على حكمة المصالح. والماكرون يطوقهم مكرهم السيء ويمنعهم عن إدراك حاجة العالم الاجتماعي إلى رحمة المحبة. وهكذا تضيع فرصة الجمع بين حكمة الصراع ورحمة المحبة بين مساوئ الطيبين ومخاطر الماكرين.

إضاءة 71

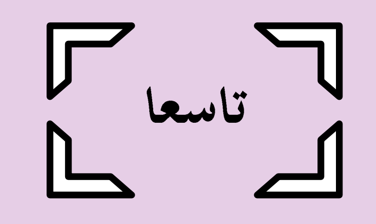

يبدو أن أسلوب القيادة الذي يعتمد على استراتيجية المواجهة غير المباشرة قد أصبح اليوم أكثر الأساليب استخداما؛ فخطط الحروب السياسية والاقتصادية والعسكرية والفكرية اليوم أصبحت تنفذ من خلال وكلاء أو عملاء أو أغبياء.

إضاءة 72

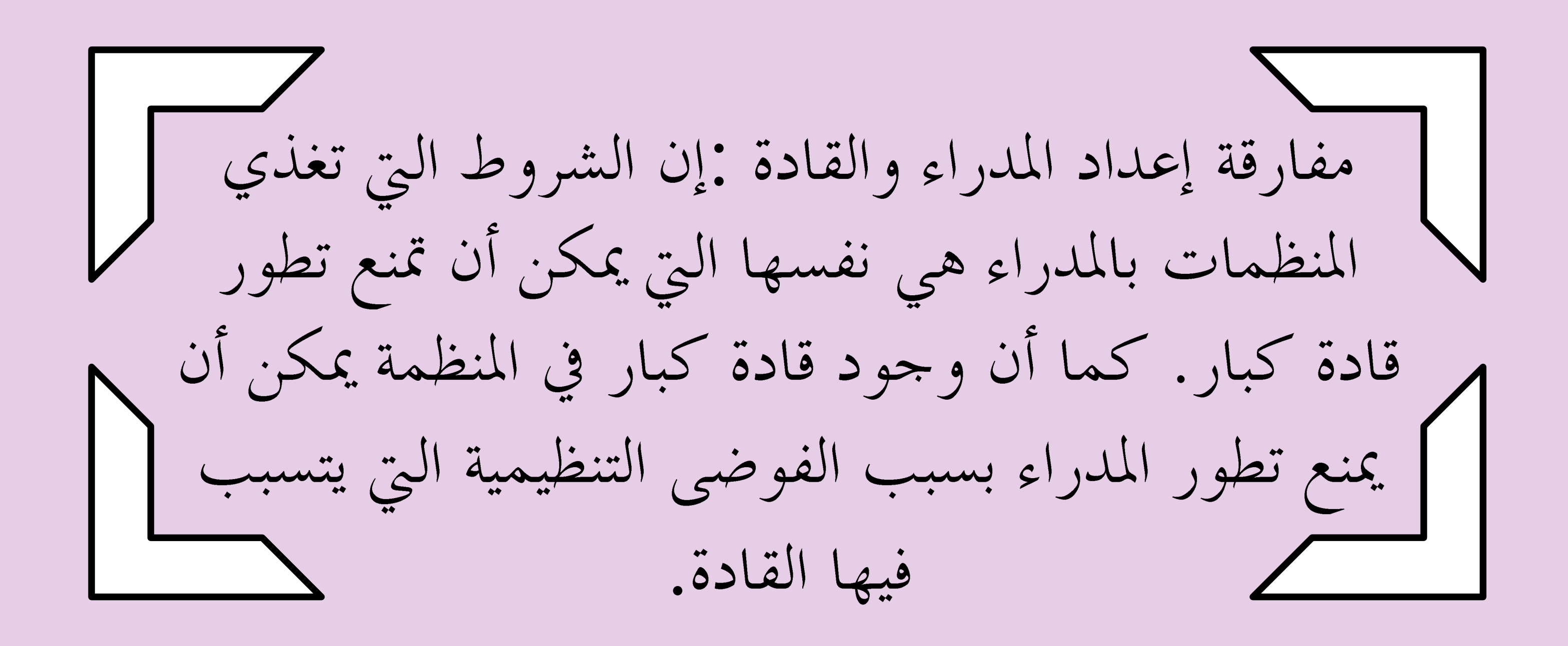


كل ما تحتاج إليه لتحقيق أهدافك من غير مواجهة مباشرة هو إعداد على مستوى عالي من الصبر، وتخطيط على مستوى عالي من الذكاء، وخصم على مستوى عالي من الغباء.

إضاءة 73

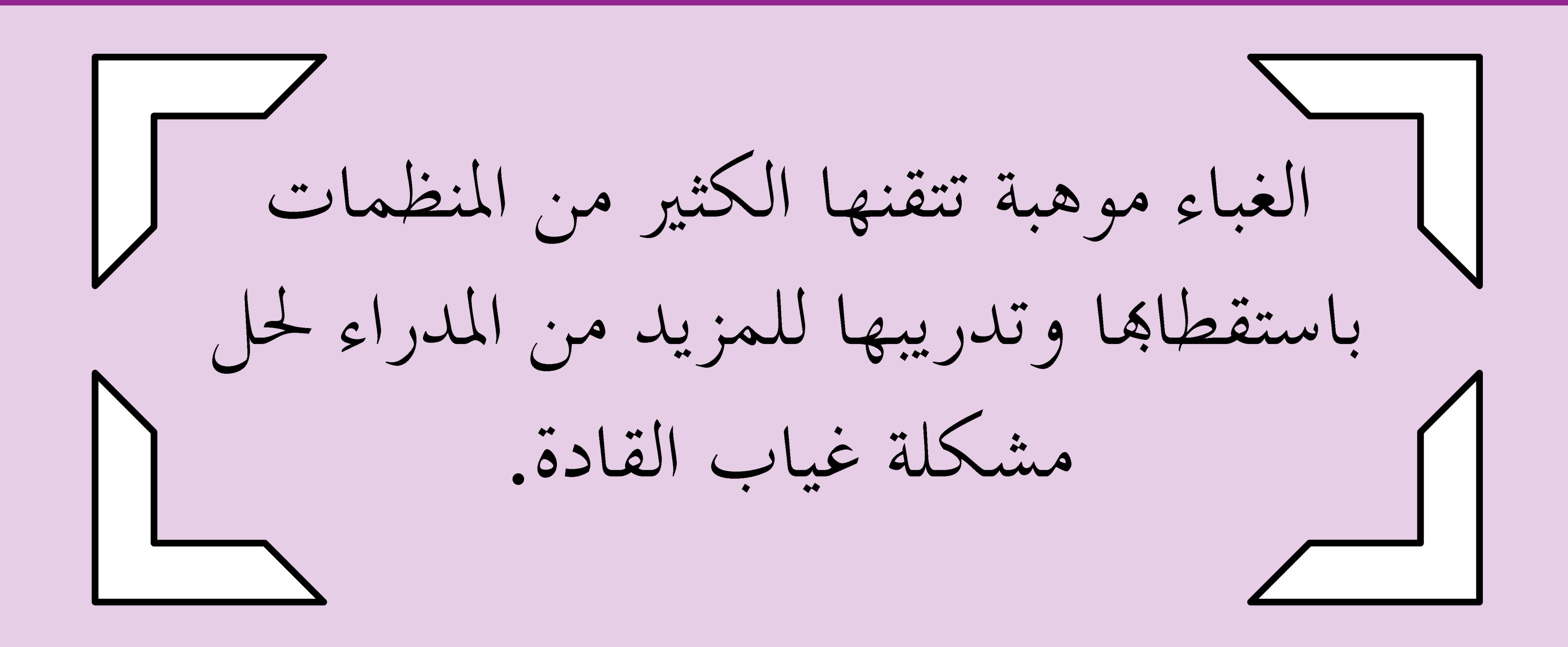

تاسعا


تعلم القيادة
وإعداد القادة

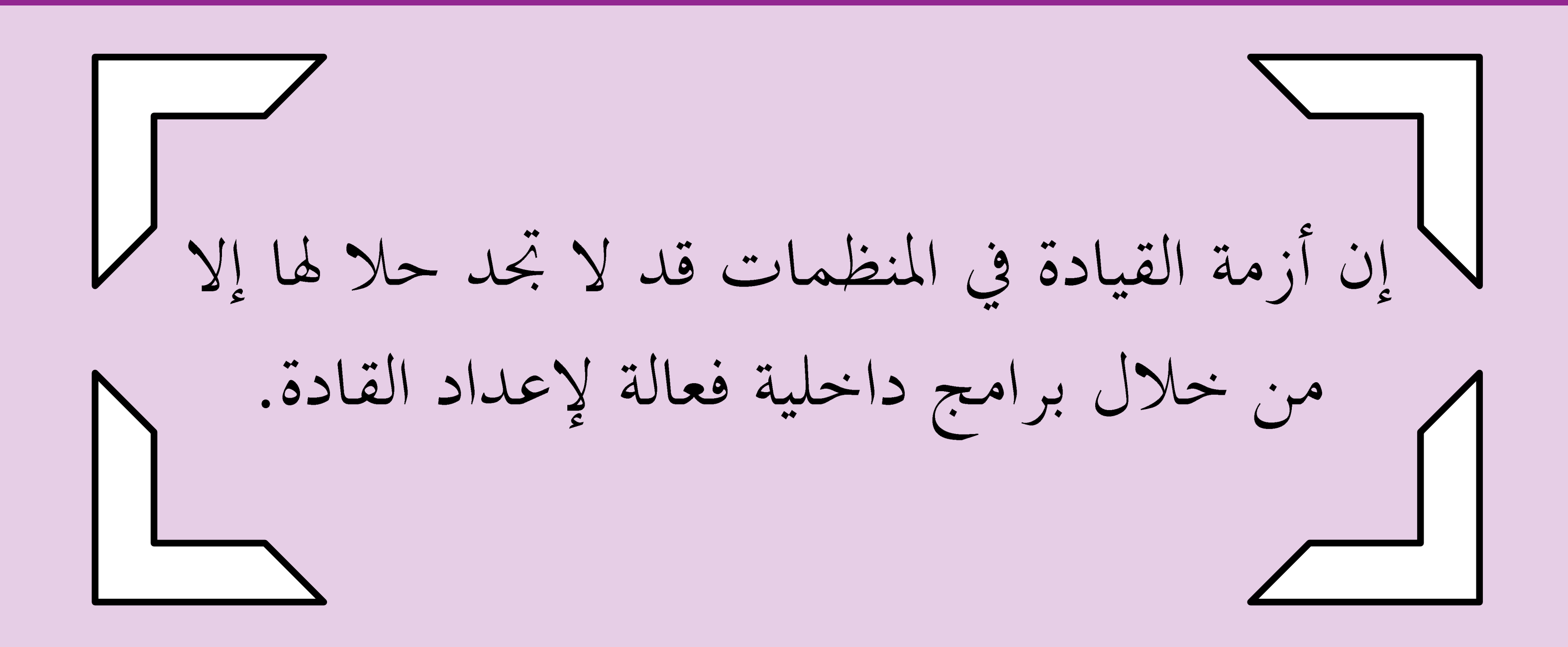


مفارقة إعداد المدراء والقادة :إن الشروط التي تغذي المنظمات بالمدراء هي نفسها التي يمكن أن تمنع تطور قادة كبار. كما أن وجود قادة كبار في المنظمة يمكن أن يمنع تطور المدراء بسبب الفوضى التنظيمية التي يتسبب فيها القادة.

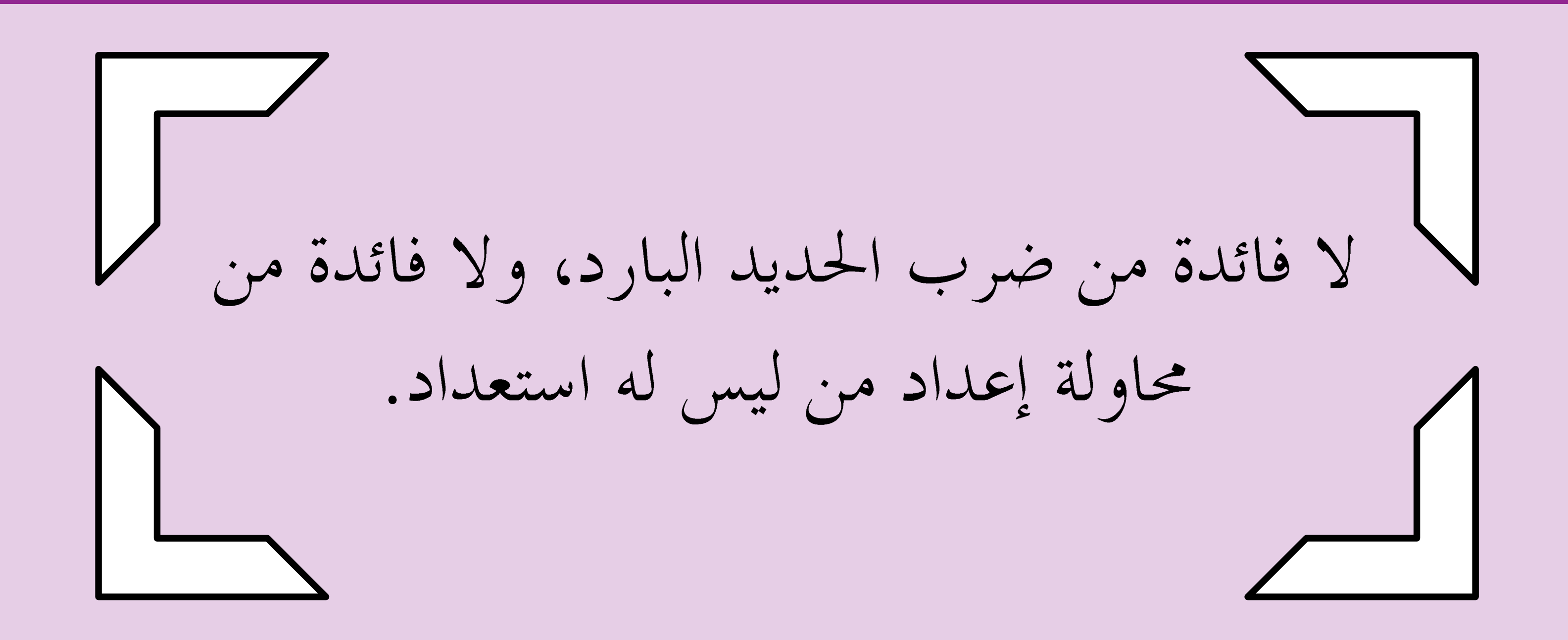
إضاءة 74


الغباء موهبة تتقنها الكثير من المنظمات
باستقطابها وتدريبها للمزيد من المدراء لحل
مشكلة غياب القادة.

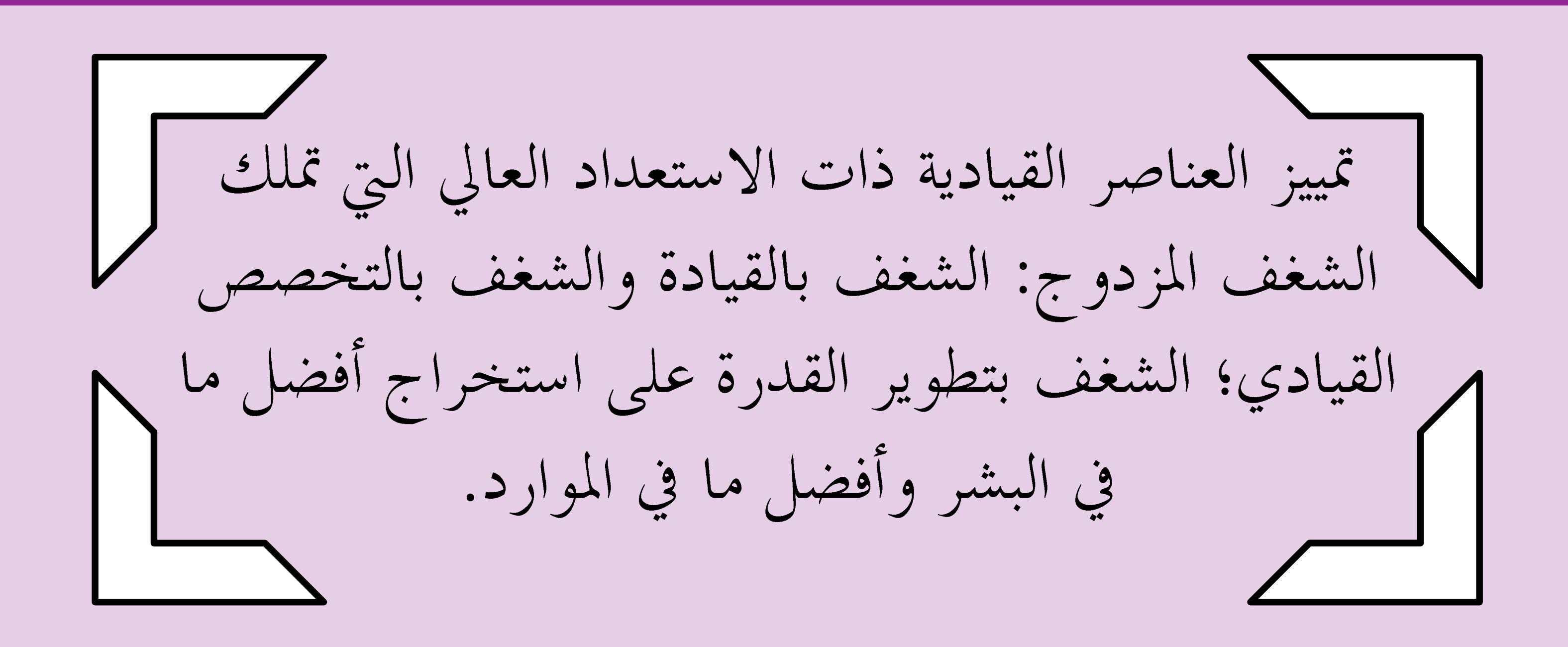
إضاءة 75


إن أزمة القيادة في المنظمات قد لا تجد حلا لها إلا
من خلال برامج داخلية فعالة لإعداد القادة.

إضاءة 76

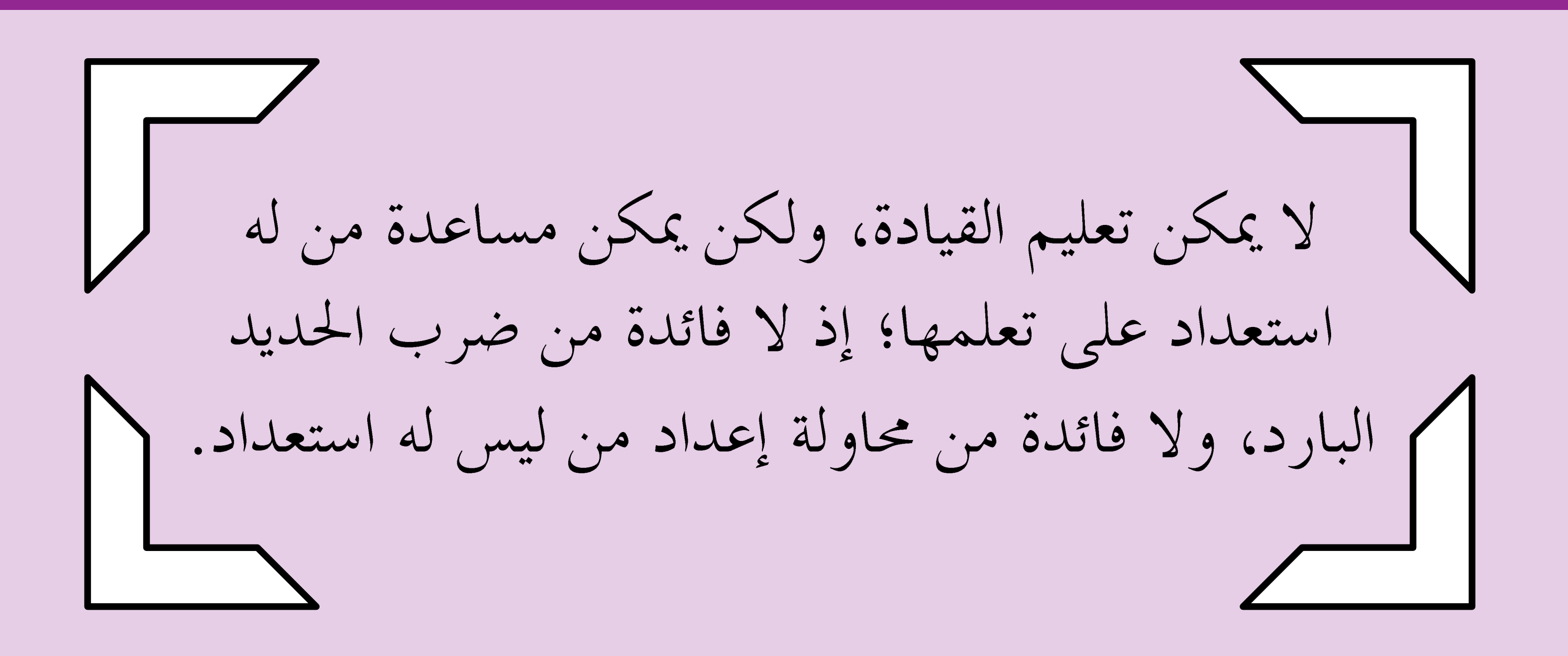

لا فائدة من ضرب الحديد البارد، ولا فائدة من
محاولة إعداد من ليس له استعداد.

إضاءة 77

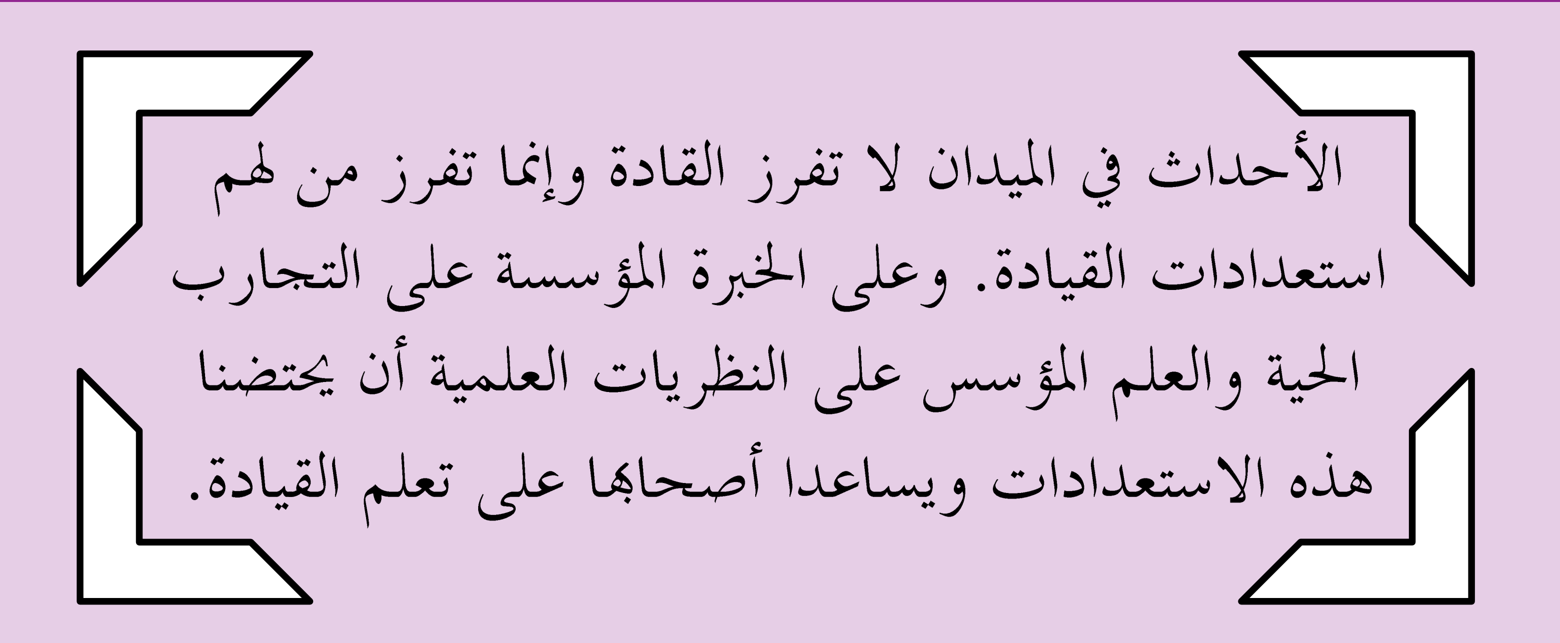


تمييز العناصر القيادية ذات الاستعداد العالي التي تملك الشغف المزدوج: الشغف بالقيادة والشغف بالتخصص القيادي؛ الشغف بتطوير القدرة على استخراج أفضل ما في البشر وأفضل ما في الموارد.

إضاءة 78

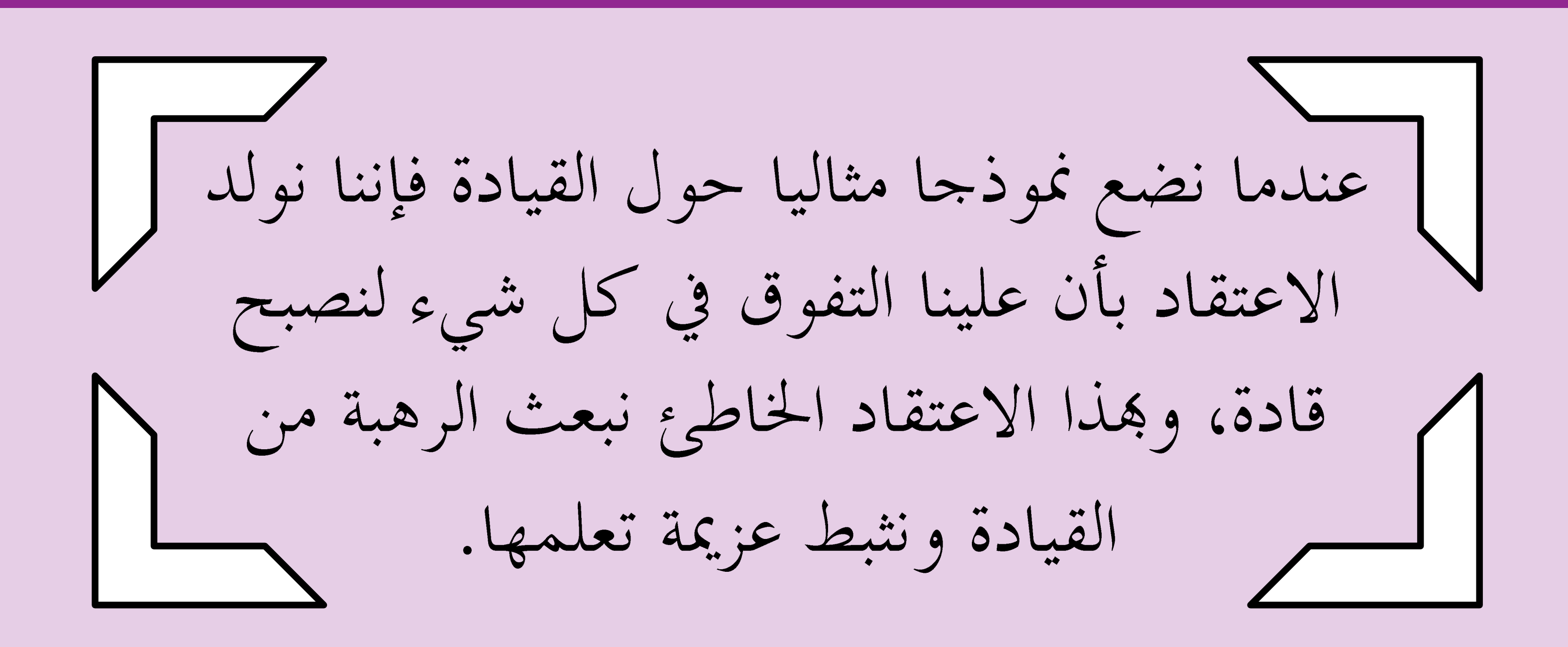

لا يمكن تعليم القيادة، ولكن يمكن مساعدة من له
استعداد على تعلمها؛ إذ لا فائدة من ضرب الحديد
البارد، ولا فائدة من محاولة إعداد من ليس له استعداد.

إضاءة 79

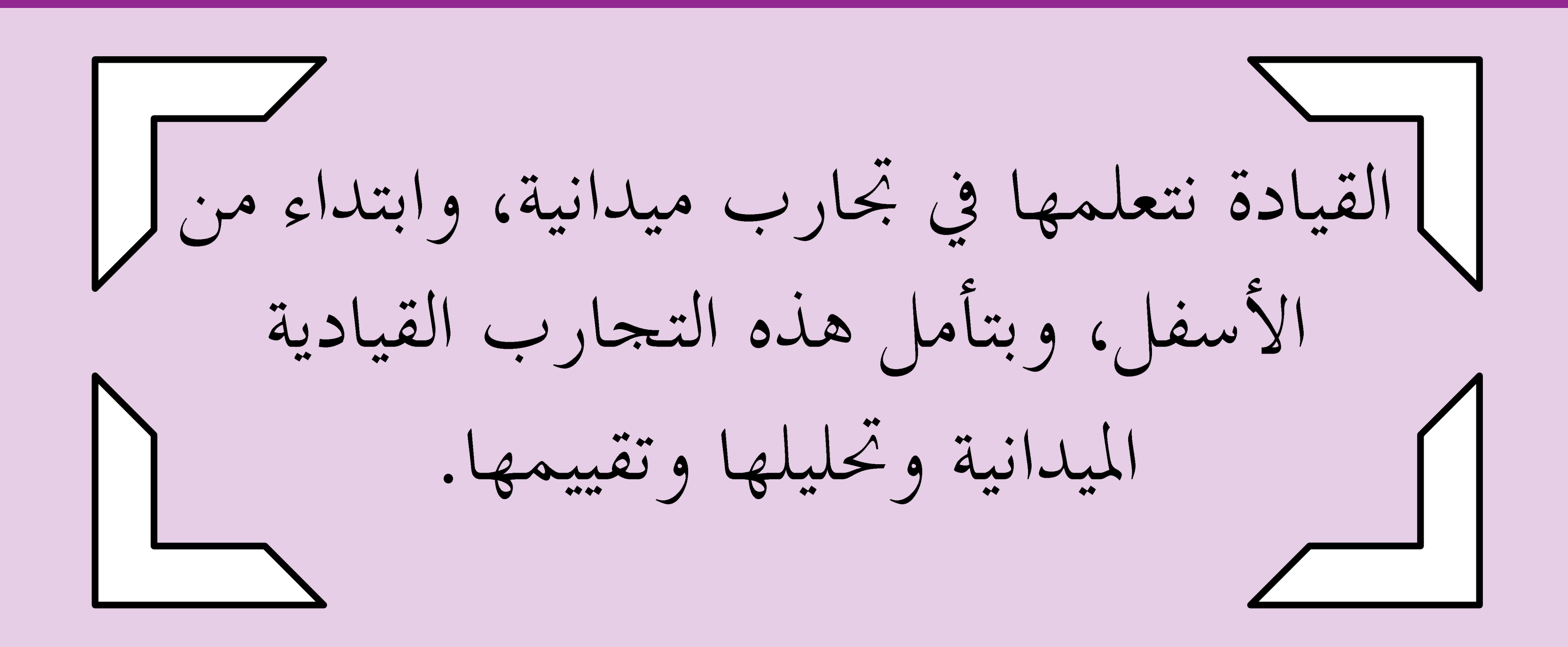


الأحداث في الميدان لا تفرز القادة وإنما تفرز من لهم استعدادات القيادة. وعلى الخبرة المؤسسة على التجارب الحية والعلم المؤسس على النظريات العلمية أن يحتضنا هذه الاستعدادات ويساعدا أصحابها على تعلم القيادة.

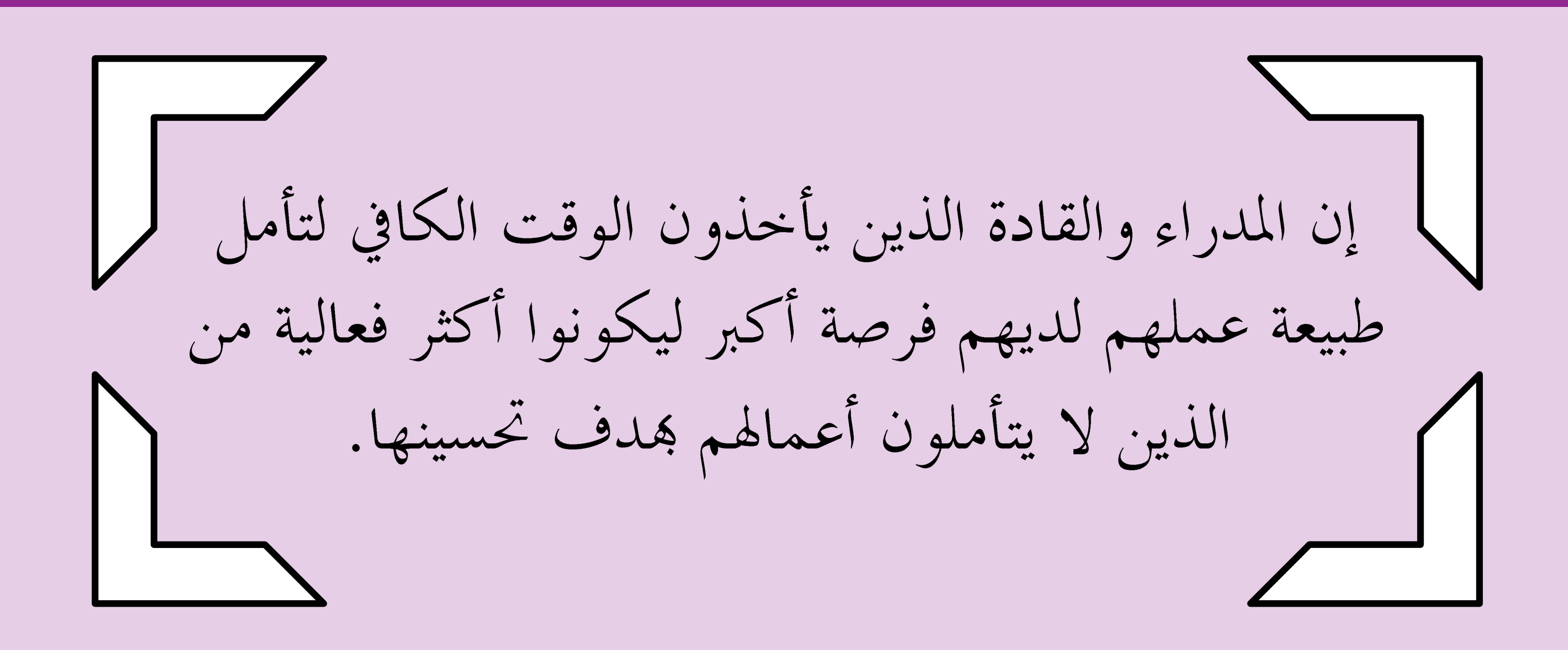
إضاءة 80


عندما نضع نموذجا مثاليا حول القيادة فإننا نولد
الاعتقاد بأن علينا التفوق في كل شيء لنصبح
قادة، وبهذا الاعتقاد الخاطئ نبعث الرهبة من
القيادة ونثبط عزيمة تعلمها.

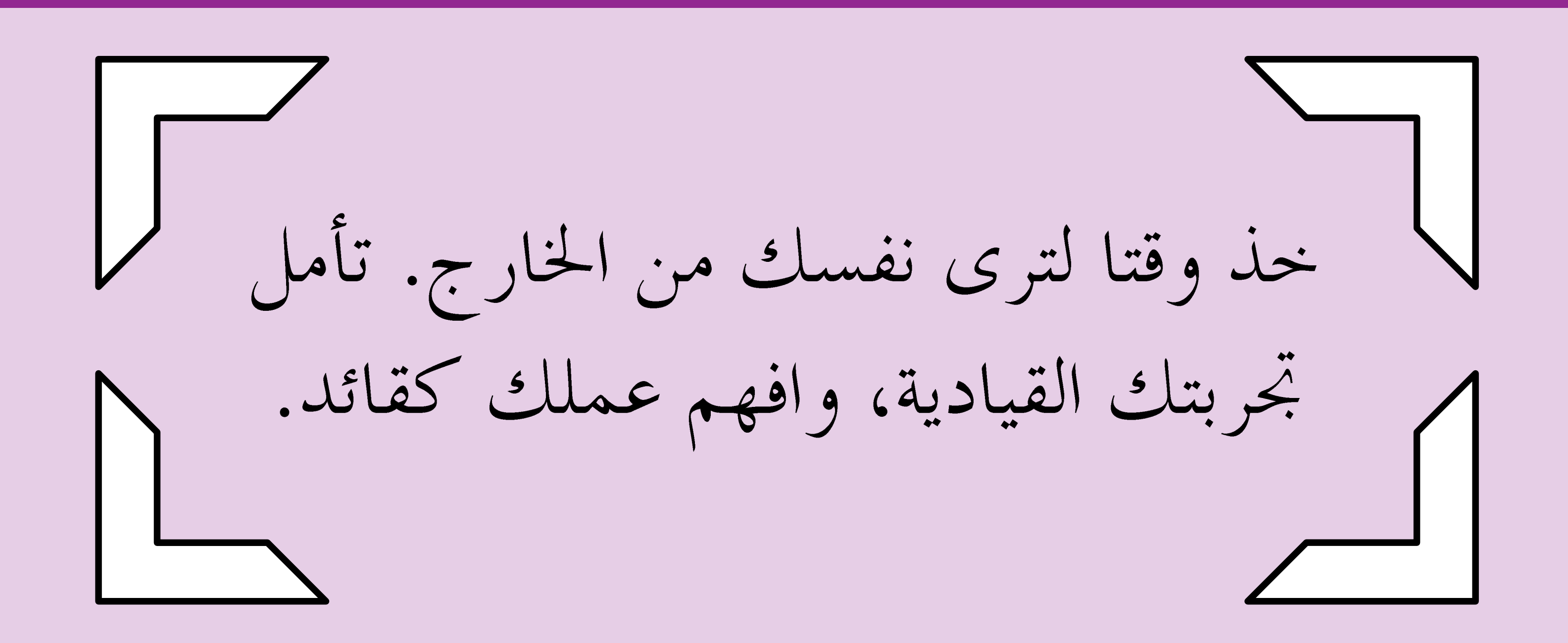
إضاءة 81


القيادة نتعلمها في تجارب ميدانية، وابتداء من
الأسفل، وبتأمل هذه التجارب القيادية
الميدانية وتحليلها وتقييمها.

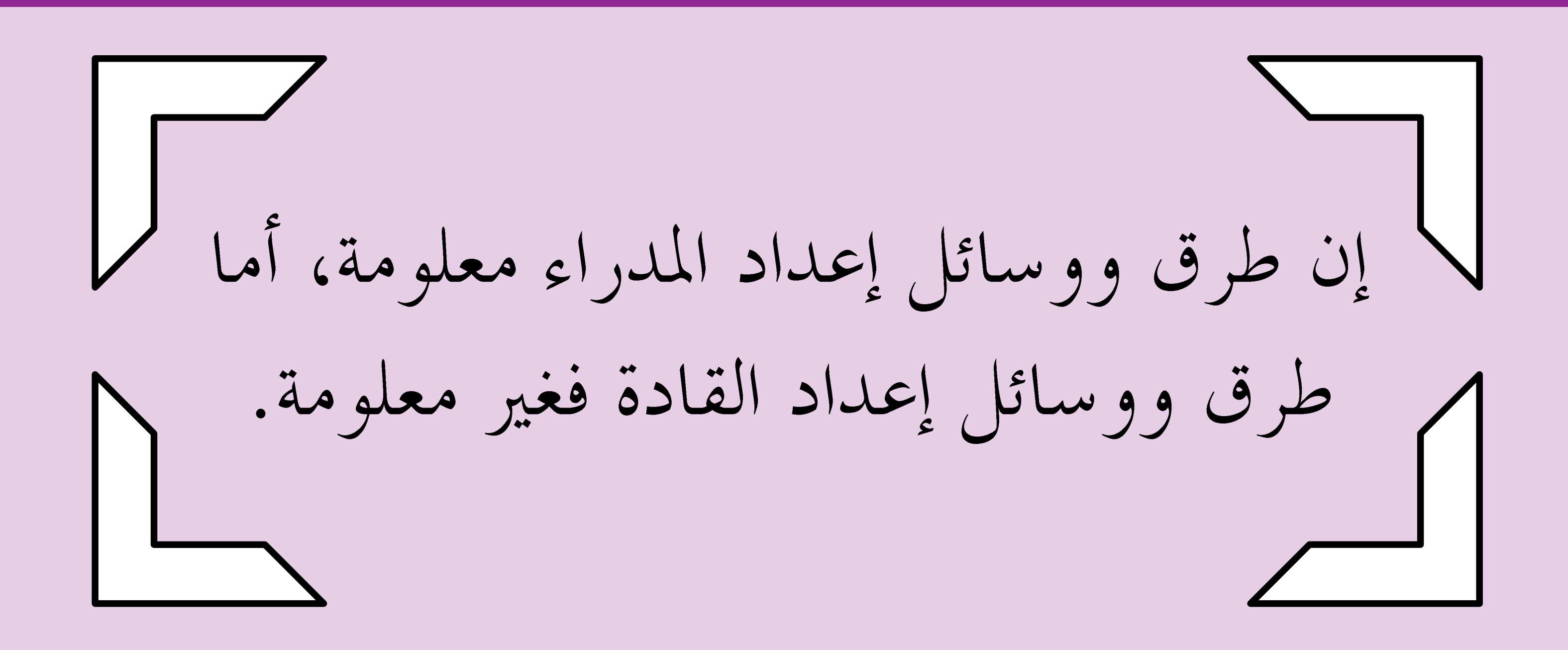
إضاءة 82


إن المدراء والقادة الذين يأخذون الوقت الكافي لتأمل
طبيعة عملهم لديهم فرصة أكبر ليكونوا أكثر فعالية من
الذين لا يتأملون أعمالهم بهدف تحسينها.

إضاءة 83


خذ وقتا لترى نفسك من الخارج. تأمل
تجربتك القيادية، وافهم عملك كقائد.

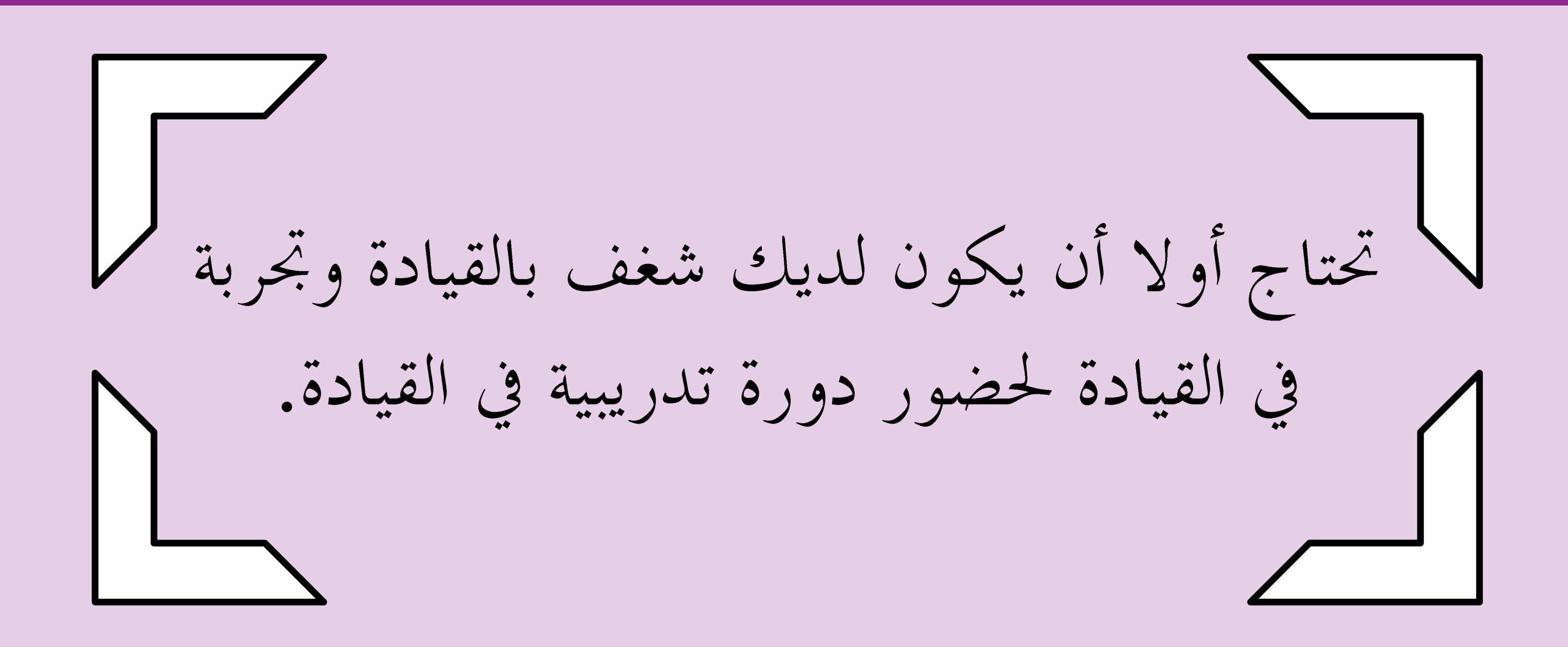
إضاءة 84


إن طرق ووسائل إعداد المدراء معلومة، أما
طرق ووسائل إعداد القادة فغير معلومة.

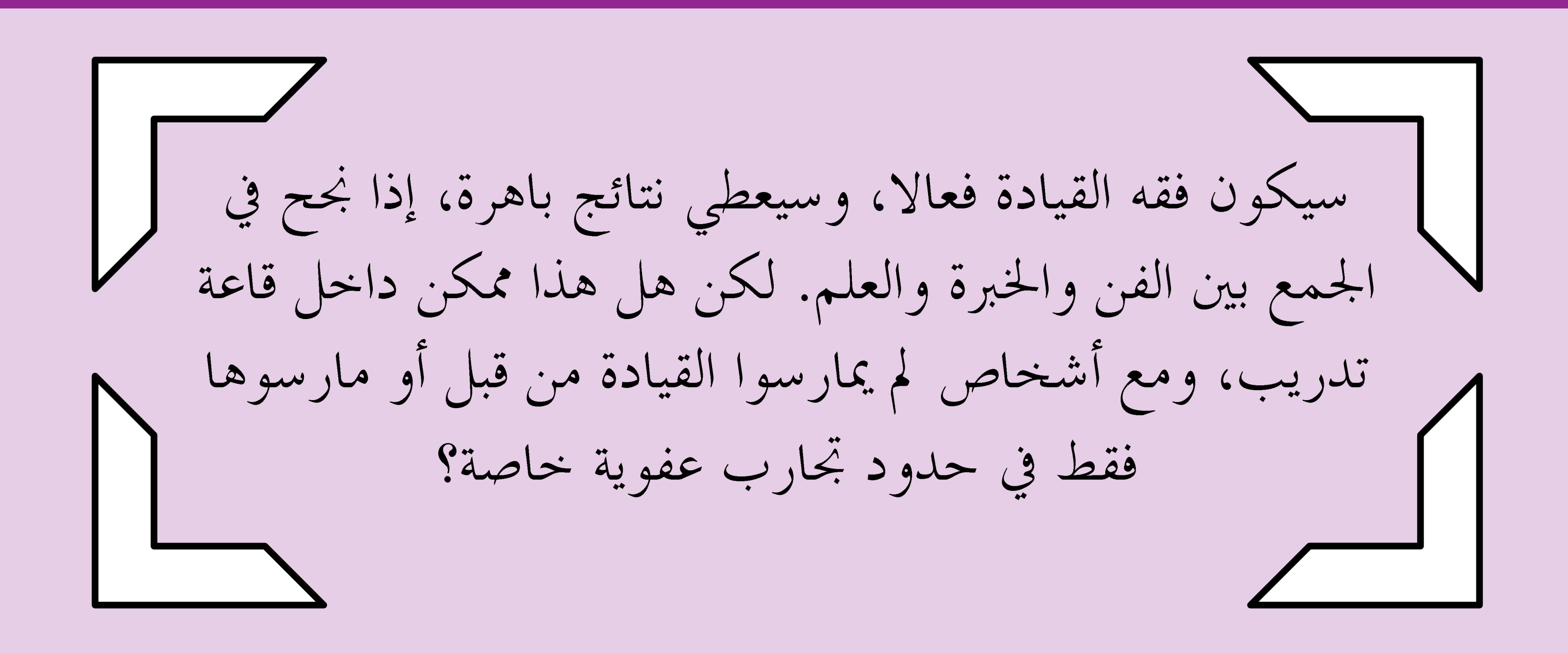
إضاءة 85

توجد عدة طرق لتعلم القيادة منها: التدرب على المهارات القيادية من خلال وضعيات تعليمية، ودراسة الحالات، والتعلم بالممارسة الميدانية. لكن أفضل طريقة لتعلم القيادة هي تأمل التجارب القيادية الشخصية الحية وتحليلها وتقييمها. وفي جلسات التأمل والتقاسم يمتلك المتدرب كل شيء، ويملك المدرب شيئا واحدا فقط هو مهارة استخدام السؤال لاستثارة التفكير الشخصي العميق.

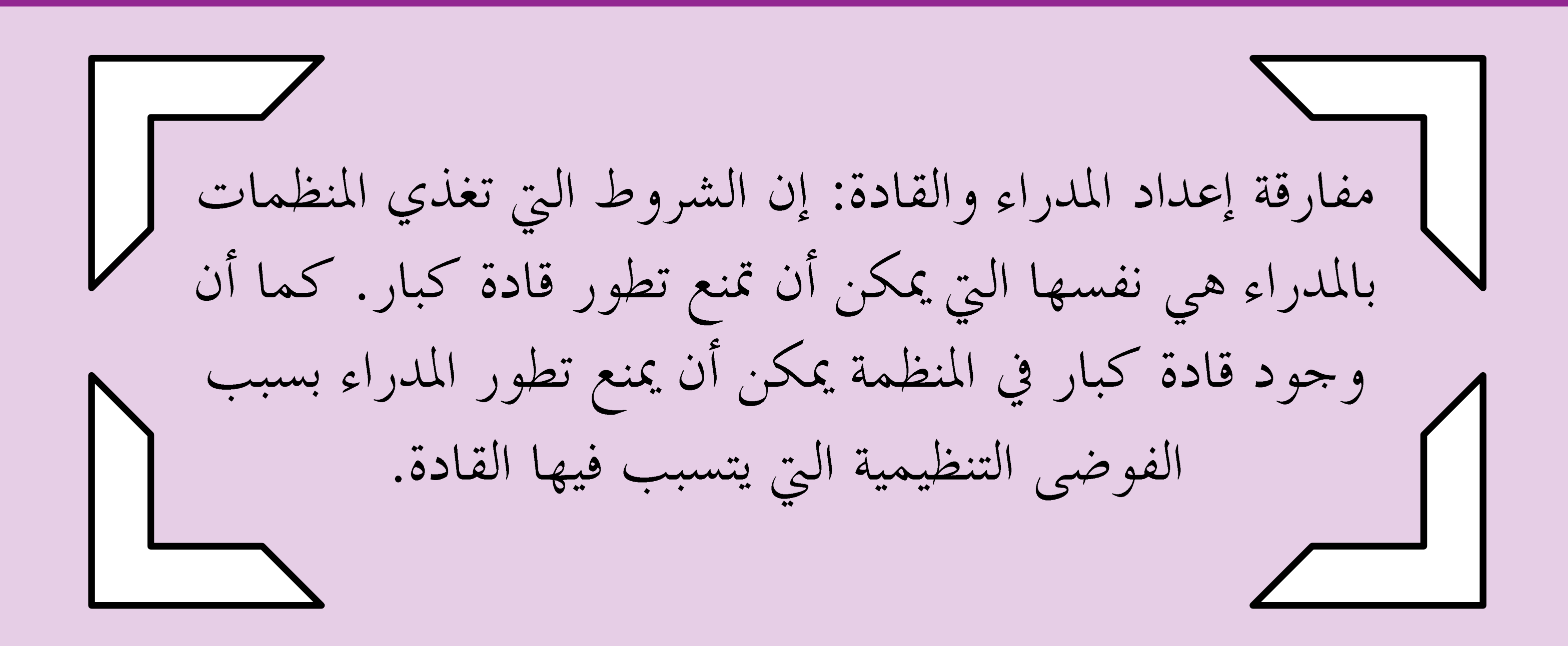
إضاءة 86


تحتاج أولا أن يكون لديك شغف بالقيادة وتجربة
في القيادة لحضور دورة تدريبية في القيادة.

إضاءة 87

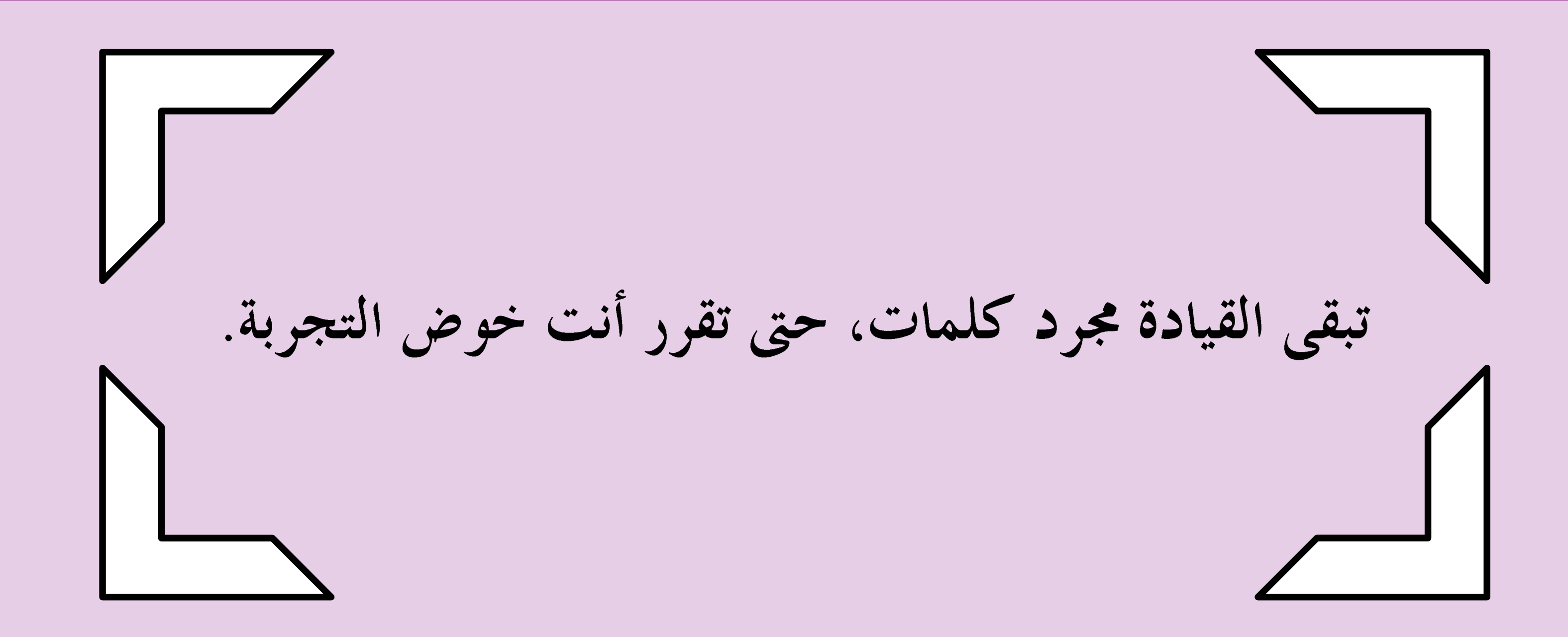

سيكون فقه القيادة فعالا، وسيعطي نتائج باهرة، إذا نجح في الجمع بين الفن والخبرة والعلم. لكن هل هذا ممكن داخل قاعة تدريب، ومع أشخاص لم يمارسوا القيادة من قبل أو مارسوها فقط في حدود تجارب عفوية خاصة؟

إضاءة 88



مفارقة إعداد المدراء والقادة: إن الشروط التي تغذي المنظمات بالمدراء هي نفسها التي يمكن أن تمنع تطور قادة كبار. كما أن وجود قادة كبار في المنظمة يمكن أن يمنع تطور المدراء بسبب الفوضى التنظيمية التي يتسبب فيها القادة.

إضاءة 89



إضاءة 90

نبذة عن المؤلف



- استشاري وخبير دولي في القيادة والاستراتيجية والجودة والأداء وباحث في تحليل النظم.
- مؤسس ومدير مجموعة الأكاديميات الدولية المتخصصة في البحث والتدريب والاستشارة.
- مؤسس ومدير المكتب الدولي لاستشارات تحسين الأداء.
- صمم برنامجا متكاملا في القيادة الاستراتيجية من خمسة مستويات: أصول القيادة، الوظائف العشرة للقيادة، المهارات الأربعة عشر للقيادة، الأبعاد الخمسة للقيادة، القيادة المتخصصة.
- ترجم إلى اللغة العربية المواصفة العالمية IMCM الرائدة في إدارة التغيير ودرب على استخدامها المئات عبر العالم العربي.
- ترجم إلى اللغة العربية منهجية MTHP الرائدة في إدارة الأداء ودرب على استخدامها الآلاف عبر العالم العربي.
- شارك في مشروع "المغرب في أفق 2025" الذي أشرفت عليه مؤسسة فريديريك إيبرت الألمانية.
- قدم استشارات لعشرات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة بأغلب الدول العربية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وتحسين الأداء القيادي والمؤسسي.